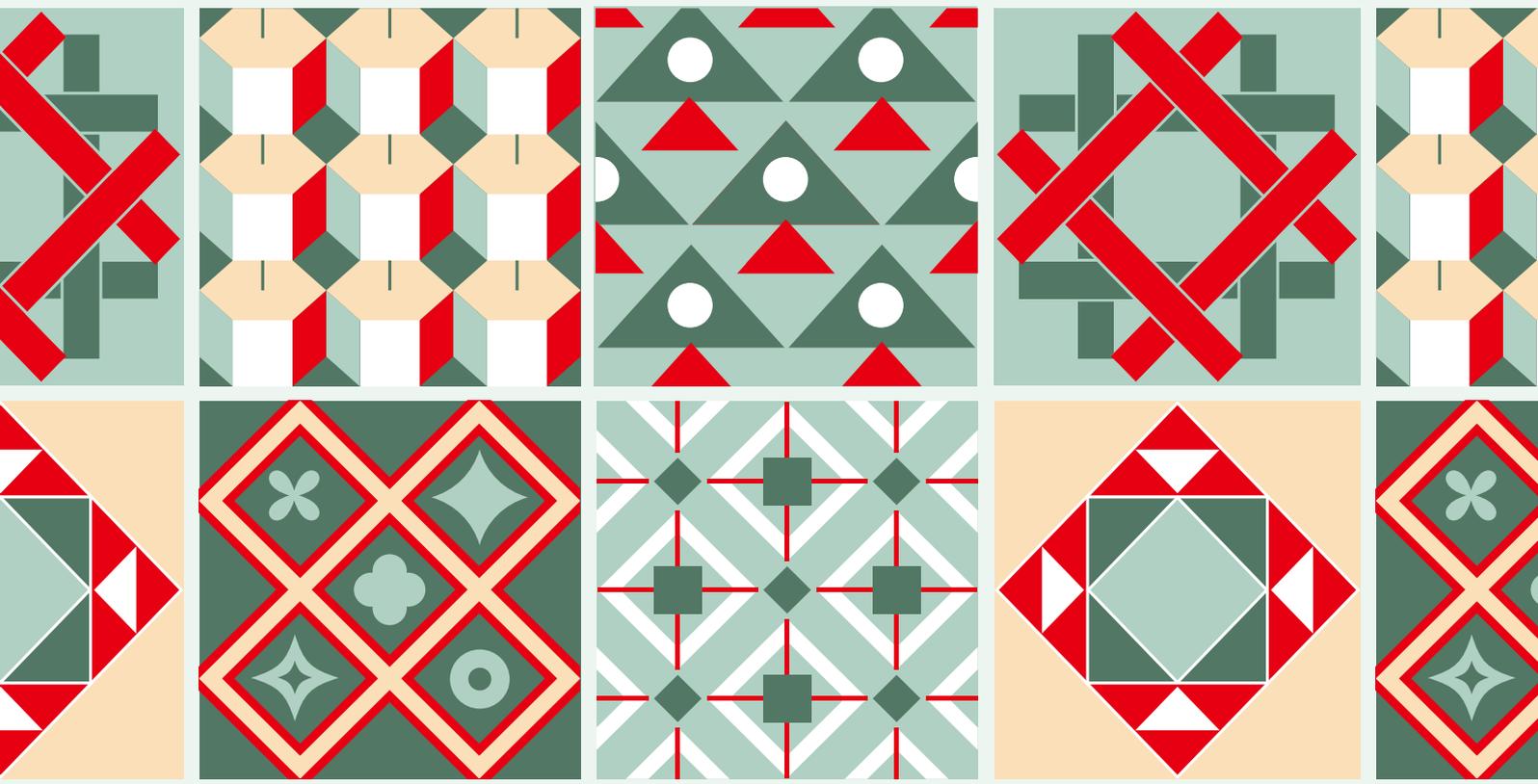




Fachstelle

Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung



Von der Interkulturellen Öffnung zur vielfaltsorientierten Organisationsentwicklung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Innovative Prozesse und Ansätze
im Förderprogramm IQ

Impressum

Herausgeberin

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstr. 22
80336 München
Tel.: +49 (0)89 / 520 332 37
Fax: +49 (0)89 / 41 90 27 27
www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung



Autor*innen

Tina Lachmayr, Silke Riesner, Patricia Redzewsky, Michael Schwandt, Daniela Schneider,
Inese Lazda-Masula, Andreas Foitzik, Julia Kaiser, Annette Martucci, Björn Scherer,
Elisabeth Yupanqui Werner, Denzil Manoharan, Duezguen Polat, Rabia Guerler, Andrea Bader

Redaktion

Tina Lachmayr, Elena Drame

Layout

Petra Bähner, www.petrabaehner.de

Druck

Onlineprinters, www.onlineprinters.de

ISBN 978-3-00-067758-8

Stand 2021

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



In Kooperation mit:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

Inhalt

	Vorwort	4
→01	Von den Anfängen bis zur notwendigen Weiterentwicklung der Interkulturellen Öffnung.....	6
	Eine Einführung	
→02	Diversitätsorientierung und Interkulturelle Öffnung – „aber bitte systemisch!“	20
	Einblicke in die systemische Organisationsberatung	
→03	Der Erfolg eines Interkulturellen Öffnungsprozesses hängt von der Bereitschaft zur Veränderung ab.....	34
	Das Jobcenter Oberhavel – ein Beispiel interkultureller Öffnungsprozesse in Brandenburg	
→04	Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen.....	40
	Wir. Leben Vielfalt. Diversity-Orientierung in einem Berliner Jobcenter	
→05	Von der Interkulturellen zur Diskriminierungskritischen Öffnung.....	46
	Grundlagen und Erfahrungen in der Arbeit mit Organisationen des Arbeitsmarktes in Baden-Württemberg	
→06	Diskriminierungskritische Diversitätsentwicklung	54
	Ein Jobcenter im Ostallgäu auf neuen Wegen	

Vorwort

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ setzt sich seit vielen Jahren für mehr Chancen von Menschen mit Migrationsgeschichte auf dem Arbeitsmarkt ein. Gefördert wird das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfond (ESF). Partner*innen in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).

Neben einer Beratung zur Anerkennung von ausländischen Qualifikationen sowie der Durchführung von Nach- und Anpassungsqualifizierungsmaßnahmen sollen Akteur*innen des Arbeitsmarktes für die Belange von Menschen mit Migrationsgeschichte sensibilisiert werden. Diese sind doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen, sie erfahren wesentlich mehr Diskriminierung am Arbeitsmarkt und sie sind nach wie vor als Mitarbeitende z.B. in kommunalen Verwaltungen oder in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von nicht anerkannten Qualifikationen aus dem Ausland, weniger Deutschkenntnissen bis hin zu Vorurteilen, die eine Einstellung verhindern. IQ Projekte beraten und unterstützen daher Jobcenter und Agenturen für Arbeit, Kommunen und kleine und mittlere Unternehmen bei Interkultureller Öffnung und Förderung von Vielfalt.

Die Ausgangsbasis, die Rahmenbedingungen und die Vorgehensweise bei Interkulturellen Öffnungsprozessen sind sehr unterschiedlich. Dieser Heterogenität möchte die vorliegende Publikation Raum geben und den damit verbundenen Erfolgsgeschichten gerecht werden. Eine Spannweite von Interkultureller Öffnung über Diversity Management bis hin zu einer vielfaltsorientierten und diskriminierungssensiblen Organisationsentwicklung wird aufgezeigt und regt hoffentlich zu neuen Impulsen an.

Dabei beginnt die Publikation mit einem Überblick über die Anfänge von Interkultureller Öffnung, beleuchtet anschließend die theoretischen Grundlagen und endet mit einer kritischen Reflexion: Ist Interkulturelle Öffnung noch zeitgemäß? Braucht es eine Weiterentwicklung der Ansätze, um einer zunehmend heterogenen und vielfältigen Gesellschaft und Arbeitswelt gerecht zu werden?

Vielen herzlichen Dank an dieser Stelle an alle Beteiligten der Publikation, die Einblicke in ihre Arbeit gewährten und sich seit vielen Jahren am Abbau von Barrieren und Hürden im Sinne einer Interkulturellen Öffnung einsetzen.

Tina Lachmayr

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung.

Die Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“ beim Verband für Interkulturelle Arbeit, VIA Bayern e.V. ist für das Handlungsfeld „Interkulturelle Öffnung“ im Förderprogramm IQ zuständig. Sie entwickelt Schulungskonzepte zu interkultureller Kompetenz und Antidiskriminierung, v.a. für die Bundesagentur für Arbeit, und berät Arbeitsmarktakteur*innen, auch Kommunen und Unternehmen, zu Diversity Management, Antidiskriminierung und Interkultureller Öffnung.

→01

Von den Anfängen bis zur *notwendigen* *Weiterentwicklung* der Interkulturellen Öffnung

Eine Einführung

Autorin

Tina Lachmayr

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung

Träger ist der VIA Bayern e.V., München.

Ein Interkultureller Öffnungsprozess verfolgt das Ziel, Zugangsbarrieren abzubauen und die Teilhabechancen für Menschen mit Migrationsgeschichte zu erhöhen.

In einem Organisationsentwicklungsprozess betrachten Institutionen und Unternehmen kritisch ihre bestehenden Strukturen, inwiefern die vielfältigen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Kund*innen berücksichtigt werden. Somit dient ein Interkultureller Öffnungsprozess auch einer Qualitätsverbesserung der Organisation und die Zusammenarbeit mit Kund*innen, aber auch zwischen den Mitarbeitenden, kann verbessert und Potenziale besser genutzt werden.

Wie alles begann: die Anfänge von Interkultureller Öffnung

Interkulturelle Öffnung als Konzept kam in Deutschland bereits Ende der 1980er auf. Motoren waren vor allem die Sozialen Dienste und Kommunen, deren Dienstleistungen und Angebote vor allem deutsche, „weiße“ Kund*innen erreichten, da die konzeptionelle Ausrichtung lediglich an den Bedürfnissen der Mehrheitsgesellschaft erfolgte. Sonderdienste für „Ausländer*innen“ waren meistens bei den großen Wohlfahrtsverbänden angesiedelt und liefen parallel zur kommunalen Regelversorgung. Durch die wachsende Zahl der Menschen mit Migrationsgeschichte und eine reflexive Sozialarbeit entwickelte sich ein Bewusstsein dafür, dass eine Veränderung der Regelinstitutionen nötig ist, um die Teilhabechancen einer vielfältigen Gesellschaft gewährleisten zu können (vgl. Mayer / Vanderheiden 2014: 33).

Durch die Kritik wurde die Begrifflichkeit Programm: Behörden, Ämter und Institutionen waren gefordert, sich für die Themen Migration und „Interkulturalität“ zu öffnen. „Das führte zu der Überlegung, die soziale Versorgung für diese Zielgruppe nach 30 Jahren Einwanderung nicht mehr auf Sonderdienste zu beschränken. Die allgemeinen Sozialen Dienste wie z.B. Einrichtungen der Jugend-, der Familien- sowie der Altenhilfe, die als „Soziale Regeldienste“ bezeichnet werden, waren aufgefordert, ihre Angebote auf die

Bevölkerung mit Migrationshintergrund auszuweiten, um sie den Problemen und den Bedürfnissen dieser Gruppe anzupassen“ (Lima-Curvello 2007).

Damit sollte auch ein Paradigmenwechsel einhergehen (Schröder 3/2007: 80 f.): weg von einer defizitären Wahrnehmung von Menschen mit Migrationsgeschichte, hin zu einer ressourcenorientierten Wahrnehmung. Sie sind Kund*innen oder Klient*innen mit Potenzialen und Kompetenzen, die zum Beispiel auch als potenzielle Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte geschätzt und gesucht werden. Ebenso ging es darum, die Gesellschaft als Ganzes in den Blick zu nehmen und Vielfalt als Normalität zu begreifen.

Interkulturelle Öffnung bezeichnet damit die strategische Ausrichtung einer Institution, einer Organisation oder eines Unternehmens, Handlungsansätze zu entwickeln und umzusetzen, die den Anforderungen unserer globalisierten und durch Zuwanderung geprägten Gesellschaft entsprechen. Alle Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte sollen einen gleichberechtigten Zugang zu den Dienstleistungen, Produkten und Ressourcen der jeweiligen Organisation erhalten. Die vorhandene Vielfalt und die damit verbundenen Potenziale sollen wahrgenommen und erschlossen werden.

Grundlegend dafür ist eine interkulturelle Orientierung. Sie „ist als eine Implementierungsstrategie zu verstehen, die Fragen der Gleichstellung, der Inklusion und der wechselseitigen Integration von Mehrheit und Minderheit in politischen Entscheidungsprozessen aller Entscheidungsfelder [...] thematisiert und auf der Zielebene verankern will. Interkulturelle Orientierung setzt eine sozialpolitische Haltung von Institutionen und Personen voraus, die anerkennt, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und dass sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. Interkulturelle Orientierung zielt auf Anerkennung“ (Handschuck / Schröder 2012: 43).

Grundlegende Begriffe

Ausgangspunkt für eine Interkulturelle Öffnung ist die Auseinandersetzung mit und Positionierung zu den Themen Migration, Einwanderung, Integration und Partizipation. Dies spiegelt sich auch in der Begrifflichkeit wider: Die „Interkulturelle Öffnung“ bezieht sich auf eine Öffnung bzw. Offenheit für Interkulturalität.

Unter **Interkulturalität** versteht man das „Aufeinandertreffen“ von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, wodurch sie sich gegenseitig beeinflussen. Um in Interaktion zu kommen, muss die eigene kulturelle Identität und Prägung bewusst sein und wechselseitig erfahrbar gemacht werden. Das „Andere“ bzw. die andere Perspektive wird zunächst ohne Wertung wahrgenommen, erst dann findet ein Aushandlungsprozess statt. In diesen interkulturellen Überschneidungssituationen entsteht etwas Neues, ein wechselseitiger Verstehensprozess, der ein kulturelles Miteinander ermöglicht (vgl. Wierlacher 2003: 260).

»Unter Interkulturalität versteht man das „Aufeinandertreffen“ von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, wodurch sie sich gegenseitig beeinflussen.«

Kultur ist jedoch ein mehrdeutiger Begriff, der sowohl im öffentlichen als auch im wissenschaftlichen Diskurs unterschiedlich verwendet und kontrovers diskutiert wird. „In einem weiten Verständnis steht er für die Gesamtheit der (im)materiellen Ergebnisse menschlichen Tuns (z.B. Kommunikationsformen, Praktiken, Dinge, Normen und Werte). Kulturen sind damit von Menschen hervorgebrachte Orientierungssysteme, die das Wahrnehmen, Bewerten und Handeln in den Lebenswelten beeinflussen. Kulturen sind heterogene, dynamische und offene Konstrukte, die sich im Lauf der Geschichte kontinuierlich verändern. Sie sind nicht „ethnisch“ konstituiert oder an ein bestimmtes Territorium gebunden. Menschen bewegen sich immer in verschiedenen kulturellen Kontexten (z.B. Arbeit, Freizeit, Familie)“ (IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2018).

Dieses erweiterte und offene Verständnis von Kultur bezieht sich auf die Lebenswelten der Menschen (vgl. Sternecker 1994: 33). Das „Interkulturelle“ kann sich auf Aspekte von Unterschiedlichkeit hinsichtlich Sprache, Wertesystemen, Verhaltensweisen und Lebensformen beziehen und eben nicht nur auf eine nationale Kultur bzw. auf eine „Ethnie“. Bezogen auf andere Vielfaltsdimensionen wie Geschlecht, Bildungshintergrund oder Alter können parallele und wechselseitig sich beeinflussende Subkulturen entstehen. „Aber auch der erweiterte Begriff von „Kultur als Lebenswelt“ birgt Konfliktpotenzial. Und zwar dort, wo der Versuch unternommen wird, Lebenswelten voneinander abzugrenzen und sie als homogen darzustellen. Dies ist problematisch, weil aufgrund jahrtausende langer [sic!] Migrationsbewegungen und Kommunikationsprozesse kaum eine Lebenswelt als isolierte und von Außeneinwirkungen unbeeinflusste Kultur denkbar ist. Jede Kultur stellt ein Produkt interkultureller Prozesse dar“ (Bolten 2001: 21).

In der Praxis wird dieser wichtige Aspekt jedoch häufig vernachlässigt. Es wird auf das „Andere“, das „Fremde“ gezoomt, als mache der Geburtsort einer Person die komplette Persönlichkeit aus; als überschatte der sogenannte Migrationshintergrund sämtliches Tun und Handeln, spiele eine wichtigere Rolle als Mann- oder Frau-Sein, als der familiäre Hintergrund oder die Individualität. Kultur wird als wesentliche und determinierende Erklärung für (individuelle) Handlungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Konflikte oder Ausdrucksweisen verstanden. Dadurch werden Menschen in ihrer Vielfältigkeit und Komplexität nicht wahrgenommen, sondern ausschließlich auf eine (vermeintliche oder tatsächliche) kulturelle Zugehörigkeit reduziert (vgl. IDA 2020).

Insofern sollte schon bei der Verwendung der Begrifflichkeit **„Interkulturell“** eine Sensibilität vorherrschen und ein lebensweltlicher, offener Kulturbegriff betont werden (Handshuck / Schröer 2011: 33), damit eine Vielfaltsperspektive auf Fragestellungen und die Entwicklung von Handlungsoptionen im Zuge eines Interkulturellen Öffnungsprozesses von vornherein verankert werden.

In einer Gesellschaft leben und arbeiten vielfältige Menschen. Sie haben unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und leben mit unterschiedlichen Chancen und Benachteiligungen.

Bei einem Interkulturellen Öffnungsprozess in einer Institution oder einem Unternehmen werden bestehende Strukturen kritisch analysiert und auf Ausgrenzungsmechanismen hin untersucht. Migration und Pluralität von lebensweltlichen Konzepten und Arbeitsstilen sollten genauso thematisiert werden wie Diskriminierung und Machtstrukturen. Gleichzeitig sollten bisher ungenutzte Chancen und Potenziale durch eine vielfältige Belegschaft oder Kundschaft eruiert werden.

„Das Programm einer Politik, die Barrierefreiheit herstellen will, möchte ich als Interkultur bezeichnen. In meinem Verständnis von Interkultur geht es nicht wie im Multikulturalismus um die Anerkennung von kultureller Identität, die Relativität unterschiedlicher Perspektiven oder das Zusammenleben der Kulturen, sondern das Ziel ist die Veränderung der charakteristischen Muster, die aktuell mit der Vielheit eben nicht mehr übereinstimmen“ (Terkessidis 2010: 130 f.).

Für eine Institution bedeutet dies unter anderem:

- Sie betrachtet alle gesellschaftlichen Gruppen als ihre Kund*innen, potenzielle Mitarbeitende etc.
- Sie richtet ihre Dienstleistungen an alle, die in der Gesellschaft leben und diese Dienstleistungen nachfragen (können).
- Sie entwickelt sich zu einer vielfaltsorientierten Organisation.

Verbindliche Verpflichtung versus Freiwilligkeit

Öffentliche und private Institutionen wie Justiz, Polizei, Kommunen, Arbeitsverwaltungen und Unternehmen haben es lange versäumt, ihr Aufgabenfeld auf die Anforderungen einer Einwanderungsgesellschaft auszurichten. Eine gesetzliche Verbindlichkeit im Sinne einer Verpflichtung zur Interkulturellen Öffnung gibt es unzureichend. Meistens erfolgt die Umsetzung auf Eigeninitiativen von Kommunen, Verbänden, Schulen oder sozialen Diensten.

Jedoch schreibt das Grundgesetz Art. 3 Abs. 2 und 3 vor, dass niemand aus rassistischen Gründen oder aufgrund von Geschlecht, Abstammung, Sprache, Heimat und Herkunft, Glauben, religiösen oder politischen Anschauungen, psychischen und physischen Fähigkeiten benachteiligt oder bevorzugt werden darf. Ähnliche rechtliche Bezüge lassen sich zudem benennen im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), dem Sozialgesetzbuch I (§ 33c), Sozialgesetzbuch III (§ 36 Abs. 2 S. 2), Sozialgesetzbuch IV (§ 19a), dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 75 Abs. 1), der Europäischen Menschenrechtskonvention (Art. 14), der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (Art. 21 Abs. 1) oder dem Übereinkommen über die Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) (Art. 1 Abs. 1a) (vgl. IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2017: 13 f.).

Auf Landesebene werden lediglich in den Partizipations- und Integrationsgesetzen der Länder Berlin (2010), Nordrhein-Westfalen (2012) und Baden-Württemberg (2015) Verpflichtungen zur Interkulturellen Öffnung der Landesverwaltungen festgeschrieben. Hier geht es häufig um die Personalgewinnung und die Vermittlung von interkultureller Kompetenz, aber auch um die Stärkung und Einbeziehung von Migrant*innenorganisationen.

Auf kommunaler Ebene legen zum Teil Integrationskonzepte eine Verbindlichkeit für Interkulturelle Öffnungsprozesse fest. Bei der Landeshauptstadt München ist zum Beispiel die Stelle für interkulturelle Arbeit stadtweit für die Querschnittsaufgabe „Interkulturelle Öffnung“ zuständig (Landeshauptstadt München 2008). Maßnahmen wie interkulturelle Fortbildung für mehrere tausend Mitarbeitende auf allen Ebenen, die Einrichtung von Servicepoints in den

Auszug aus dem Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin (2010), § 4 Gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung:

1. Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. Sie berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus.
2. Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.
3. Der Senat strebt die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung an. Bei Stellenausschreibungen ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, ausdrücklich erwünscht sind.

Wartebereichen der Ausländerbehörde, die Einrichtung einer Telefonauskunftszentrale, fremdsprachige Formulare und ein städtischer Dolmetscher*innen-Pool wurden daraufhin umgesetzt.

Da auch vermehrt vielfältige Mitarbeitende in der Stadtverwaltung gewonnen werden sollten, wurden Veränderungen im Auswahlprozess und in der Ansprache bzw. Akquise vorgenommen.

Stärker gewichtet werden im Bewertungsverfahren im Bereich der sozialen Kompetenzen auch die interkulturelle Kompetenz. Ebenso wird, wie in Berlin oder für den Ausbildungsweg im öffentlichen Dienst, im Sinne einer Imagekampagne für Vielfalt geworben¹.

Interkulturelle Öffnung als Veränderungsprozess

„Interkulturelle Öffnung von Organisationen verändert diese und ist also ein Organisationsentwicklungsprozess“ (Handschuck / Schröder 2011: 33). Er betrifft die gesamte Organisation und zielt auf folgende Ebenen ab:

- die Makroebene (die Organisation)
- die Mesoebene (Gruppen)
- die Mikroebene (Individuen)

Tangiert wird dadurch die Organisationsstruktur, -kultur, -ziele, -strategie, die Aufgaben und Arbeitsfelder, das Personalmanagement, die Mittel und Ressourcen, die Kommunikationsstrukturen, die Kooperation und Vernetzung etc. Als Querschnittsaufgabe zieht sich Interkulturelle Öffnung durch alle Ebenen und Bereiche einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit, der Qualität des Arbeitslebens für die Beschäftigten sowie der Kund*innenorientierung.

Ein Interkultureller Öffnungsprozess ist aber nicht völlig mit den Zielen einer klassischen Organisationsentwicklung, wie z.B. einer Modernisierung oder Umstrukturierung, zu vergleichen. Interkulturelle Öffnung verfolgt gesellschaftspolitische, rechtliche und unter Umständen sozioökonomische Ziele. An oberster Stelle stehen (vgl. Schröder 2007: 11):

- die Herstellung von Chancengleichheit
- der Abbau von Diskriminierung
- die Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)
- die Förderung einer kooperativen Zusammenarbeit
- die Herstellung einer produktiven Gesamtatmosphäre: für Mitarbeitende, Kund*innen, Klient*innen, Nutzer*innen
- die Qualitätsverbesserung

Dies muss durch operative Ziele konkretisiert und umsetzbar gemacht werden. Nur im Zusammenspiel der damit verbundenen Maßnahmen können die genannten strategischen Ziele erreicht werden. So reicht beispielsweise die Übersetzung von wichtigen Formularen allein nicht aus, um Beratungsangebote zu verbessern. Es braucht auch interkulturell professionalisierte Mitarbeitende sowie Strukturen, die ein entsprechendes Beratungssetting ermöglichen.

Zudem sind Haltung und Werteverständnis der Organisation bzw. Institution und ihrer Mitarbeitenden zu den Themen Vielfalt und Integration grundlegend. Sind diese nach wie vor ethnozentristisch geprägt, dann ist die eigentliche Zielsetzung kaum erreichbar. Interkulturelle Öffnung muss sich der Reflexion von Macht und eigenen Privilegien stellen, der Repräsentanz einer diversen Gesellschaft in den jeweiligen Strukturen und einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit Klient*innen und Kund*innen.

Somit müssen sich Organisationen den kritischen Fragen stellen:

- Wo sind unsere Strukturen inklusiv und wo exklusiv?
- Wie können Hürden und Zugangsbarrieren abgebaut werden?

Diese Leitfragen sollten sich als roter Faden durch den gesamten Interkulturellen Öffnungsprozess ziehen. Im Idealfall werden alle Ebenen einer Organisation dabei unter die Lupe genommen:

- die Organisationsstruktur
- das Personal
- die Angebote, Dienstleistungen und Produkte
- die Vernetzung

1 Mit der Kampagne „Wir sind bunt!“ werden gezielt Bewerber*innen mit Migrationshintergrund für mehr als 130 Ausbildungsberufe bei der Bundesverwaltung angesprochen.

Näheres unter www.wir-sind-bund.de

Bei der Initiative „Berlin braucht Dich“ arbeiten Betriebe und Schulen eng zusammen, um die duale Ausbildung und dualen Studiengänge für Jugendliche mit Migrationshintergrund zu öffnen.

Näheres unter www.berlin-braucht-dich.de

Let's do it!

Entschließt sich eine Institution oder ein Unternehmen zu einem Interkulturellen Öffnungsprozess, wird meistens eine sogenannte **Steuerungsgruppe** gebildet – eine Gruppe, die den Prozess plant und umsetzt. Sie repräsentiert im Idealfall alle Ebenen der Organisation und stellt Transparenz über den Prozess her.

Die Bildung der Steuerungsgruppe ist bereits eine wichtige Schlüsselaufgabe, denn es muss geklärt werden, wer wie einbezogen wird und damit maßgeblich für den Prozess verantwortlich ist. Als Gruppengröße empfiehlt sich 3 - 12 Personen.

Auf kommunaler Ebene ist meistens ein komplexeres Vorgehen erforderlich, da schon alleine die Repräsentanz von Organisationseinheiten bzw. die Bildung einer Steuerungsgruppe eine Herausforderung darstellt. Hier kann eine Stakeholder-Analyse Aufschluss darüber geben, wer vom Veränderungsprozess betroffen ist und wer beteiligt werden muss.

»Die Bildung der Steuerungsgruppe ist bereits eine wichtige Schlüsselaufgabe«

Um sich ganz auf die Umsetzung und die Inhalte konzentrieren zu können, empfiehlt es sich, eine **externe Prozessmoderation** hinzuzuziehen, die vor allem die Zielplanung, -erreicherung und -überprüfung in Workshops oder Sitzungen strukturiert. Sie hat den Gesamtprozess im Blick, bietet immer wieder einen Reflexionsrahmen an und führt die Steuerungsgruppe durch den Prozess. Das Förderprogramm IQ stellt seine Expertise als Prozessmoderation zur Verfügung und begleitet seit vielen Jahren Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Kommunen oder Unternehmen bei Interkulturellen Öffnungsprozessen. In der vorliegenden Publikation werden einige Praxisbeispiele näher vorgestellt und die Vorgehensweise beschrieben.

Nach der Klärung der Fragen, wer mitarbeitet und wie zusammengearbeitet werden soll, braucht es eine **Bestandsanalyse**:

- Worauf baut die Organisation auf?
- Was hat sie bereits?
- Welche Ressourcen sind vorhanden?

Ein „Ist-Soll-Vergleich“ ermöglicht ein umfassendes Bild der Organisation. Er dient als Grundlage für die Entwicklung von Handlungszielen. Ansatzpunkte bzw. Tools für die Bedarfsanalyse sind gemäß der organisatorischen Vielfalt unterschiedlich: Befragungen der Mitarbeitenden, Kund*innen (online oder live), Dokumentenanalysen, Auswertung des Beschwerdemanagements etc.

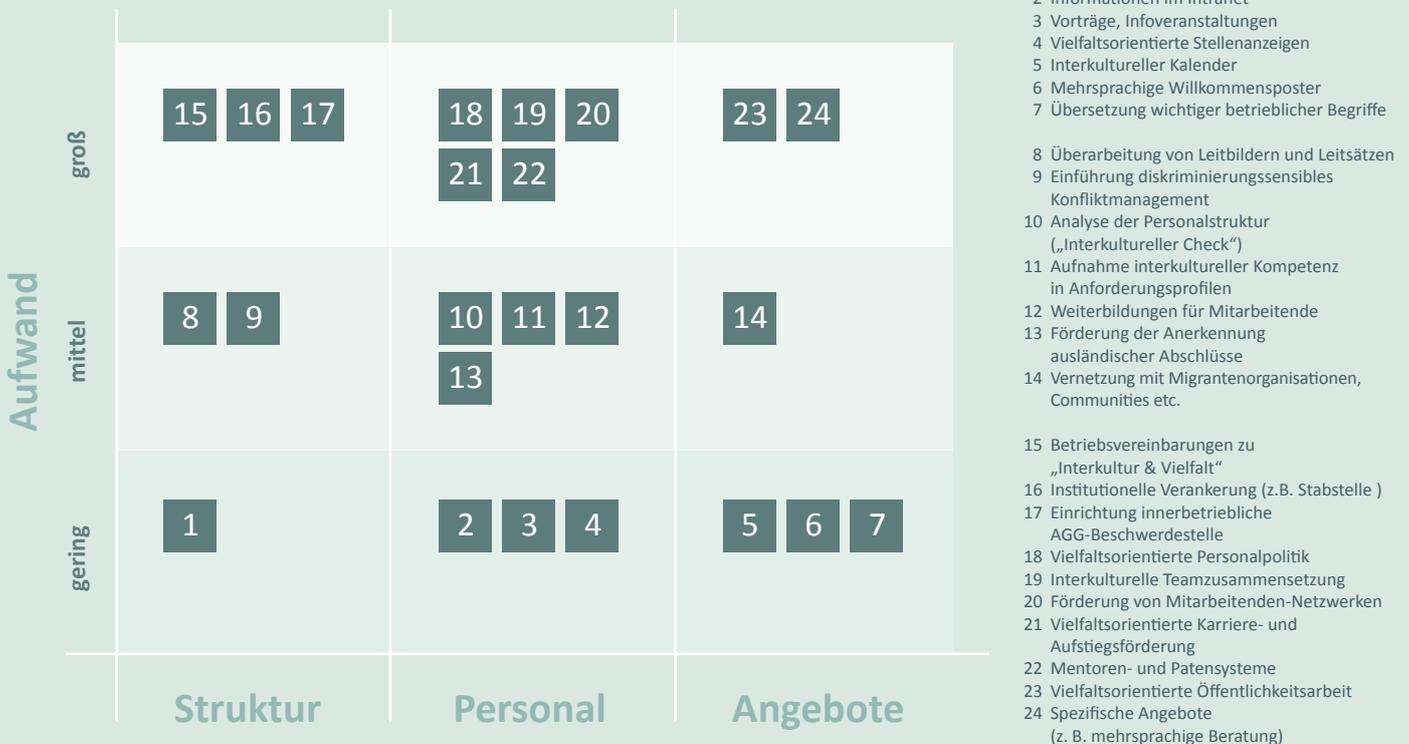
Durch die Bedarfsanalyse können möglichst passgenaue und praxisnahe **Ziele** definiert werden. Somit kann möglichst effektiv – ohne z.B. „das Rad neu zu erfinden“ – weitergearbeitet werden. Die Einigung auf Zielformulierungen ermöglicht ein Aushandeln über gemeinsame Vorstellungen darüber, was erreicht werden soll. Ziele ermöglichen außerdem eine Orientierung im Prozess und eine Prüfbarkeit der Prozessergebnisse.

Die Umsetzung erfolgt dann nach einem konkreten **Maßnahmenplan**. Dieser orientiert sich sowohl an den gesetzten Zielen als auch an den Ressourcen und Möglichkeiten der jeweiligen Organisation bzw. Institution. Auch der gesetzte Zeitrahmen und die Größe der durchführenden Organisation bzw. Institution beeinflussen die Entscheidung darüber. Auf der nächsten Seite wird beispielhaft ein Maßnahmenplan dargestellt.

Auf struktureller Ebene können z.B. Leitbilder mit einem klaren Bekenntnis zu Vielfalt entwickelt werden oder Anlaufstellen bzw. sogenannte „Kümmererstrukturen“ geschaffen werden, wie eine Stabstelle zu Diversity oder eine innerbetriebliche Beschwerdestelle im Sinne des AGG etc.

Auf der Ebene des Personals werden häufig Schulungen und Fortbildungen für Mitarbeiter*innen konzipiert und angeboten. Besonders effizient ist es jedoch, die Personalgewinnung und -auswahl diskriminierungssensibel und vielfaltsorientiert auszurichten und vermehrt unterrepräsentierte Gruppen zu werben, einzustellen und zu befördern. Dadurch wird eine langfristige und nachhaltige Veränderung herbeigeführt und wirkliche Beteiligung ermöglicht.

Maßnahmenplan Interkulturelle Öffnung



Um Angebote und Produkte zielführend entwickeln zu können bzw. interkulturell auszurichten, muss die Zielgruppe in den Prozess von Anfang an eingebunden werden.

Sie kann beurteilen: Wie wird die Einrichtung gesehen? Was wird wahrgenommen? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es? Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse können daraufhin Angebote und Konzepte angepasst und weiterentwickelt werden.

Aber auch eine erfolgreiche Vernetzung mit Akteur*innen der Migrationsarbeit, mit Migrant*innenorganisationen, mit kommunalen Partner*innen, mit Wirtschaftsförderungen etc. ist ein wichtiger Bestandteil eines Interkulturellen Öffnungsprozesses.

Denn Interkulturalität braucht Verbündete.

Alles nur Training?

Eine weitverbreitete Maßnahme im Zuge von Interkulturellen Öffnungsprozessen ist die Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften. Sind Qualifizierungsmaßnahmen jedoch nicht vielfaltsorientiert, sondern fokussieren zu sehr auf „Kultur“, laufen sie Gefahr, ihren Nutzen ins Gegenteil zu verkehren.

„Die Weiterbildungen und Trainings suggerieren häufig, dass Verwaltungsmitarbeiter mit den gleichen Phänomenen konfrontiert sind wie Personen, die in ein ihnen fremdes Land reisen, wo Menschen mit wechselseitig unbekanntem Orientierungssystemen kommunizieren müssen. Im Kontakt mit neu eingereisten Einwanderern, wie das z.B. häufig in der Ausländerbehörde der Fall ist, mag die Situation Ähnlichkeiten aufweisen. Aber für die Interaktion mit Einwanderern, die seit Jahren in Deutschland leben, oder

mit Menschen mit Migrationshintergrund, die hier geboren und aufgewachsen sind, ist sie das nicht. Für sie ist nicht vordergründig die unterschiedliche kulturelle Herkunft relevant, sondern eine Lebenswelt, die sozial geprägt ist durch die Migrationserfahrung. Weiterbildungen und Trainings, die nach solchen abstrakten Orientierungen vorgehen, tendieren dazu, die Relevanz ethnischer Unterschiede überhaupt erst zu konstruieren. Das führt dazu, dass der Blick für die Heterogenität der Einwanderungsgesellschaft und deren tatsächliche Probleme verstellt wird“ (Lima-Curvello 2007).

»Fortbildungsangebote sollten auf migrationspezifische Themen eingehen und den Blick auf Vielfalt lenken.«

Bei einseitigen interkulturellen Trainings kann ein Denken in „Mehrheiten – Minderheiten“, „Eigen – Fremd“ oder „Wir – Die“ Dichtometrien befördert werden. „Es geht also nicht nur um die Tatsache von Differenzen überhaupt, sondern auch um die Frage, welche Intentionen mit der Feststellung von Unterschieden verknüpft sind, d.h. inwiefern sie der Exklusion und symbolischen Grenzziehung dienen“ (Romelspacher 2002: 10). Durch das zu starke Zoomen auf Kultur kann eine „Kulturalisierung“ erfolgen. Die vermeintliche Kultur bzw. die Herkunft wird als alleinige Begründung für Verhaltens- oder Charaktereigenschaften herangezogen, als spielten andere Faktoren wie das Alter, das Geschlecht oder der soziale Status keinerlei Rolle; als tickten alle Deutschen und alle Türkinnen gleich und als brauche es lediglich gewisses Wissen, um eine Deutungshoheit zu erlangen. Fortbildungsangebote sollten daher auf migrationspezifische Themen eingehen und den Blick auf Vielfalt lenken.

Das Förderprogramm IQ bietet spezifische und auf die jeweiligen Rahmenbedingungen bezogene interkulturelle und vielfaltsorientierte Trainings und Schulungen an. Sie reichen von Angeboten zu migrationspezifischen Herausforderungen in der Beratung oder zu interkultureller Kompetenz bis zu Antidiskriminierung. Seit einigen Jahren werden die Schulungen mit Hilfe von Feedbackbögen und Nachbefragungen der Teilnehmenden evaluiert. In der IQ Förderrunde

2015 - 218 wurden 4.038 Schulungen für Arbeitsverwaltungen, kommunale Einrichtungen und Unternehmen durchgeführt und 54.210 Teilnehmende erreicht (MUT IQ 2019). 2019 wurden bereits 669 Schulungen für Arbeitsmarktdienstleister*innen, kommunale Verwaltungen und weitere Multiplikator*innen durchgeführt, wodurch 8.336 Teilnehmende erreicht werden konnten (MUT IQ 2020).

Bei fortlaufenden Nachbefragungen werden die Teilnehmenden gebeten, förderliche und hinderliche Faktoren bei der Umsetzung der Schulungsinhalte in den eigenen Strukturen zu benennen. Bei einem standardisierten Konzept zur „Interkulturellen Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Flucht & Asyl“ wurde dies gesondert in einem Bericht ausgewertet. Auf Platz 1 stand dabei, dass es vor allem ausreichend Zeit und genügend Personal braucht, um Schulungsinhalte umsetzen zu können. Wenn Zeitdruck herrscht und die Warteschlangen lang sind, kann in Beratungssituationen schlechter migrationspezifisch vorgegangen oder ein anderes Kommunikationsverhalten zur Lösungsfindung eingesetzt werden. Auch braucht es klare Zuständigkeiten und Flexibilität in den Arbeitsabläufen. Ebenso förderlich ist eine gute Kommunikation zwischen den Kolleg*innen und ein offener Erfahrungsaustausch. In der Organisation sollte eine Willkommensmentalität vorhanden und das Thema Diversity / Interkultur fest verankert sein. Ein Commitment muss sich durch alle Hierarchieebenen ziehen, dass Vielfalt eine Bereicherung ist, eine Offenheit dafür gefördert wird und die Führung dahinter steht (IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung / MUT IQ 2016: 36 ff.).

Das heißt, Diversity muss in einer Organisation gelebt und fest verankert sein. Ein einmalig stattfindendes Training hat kaum Effekte. Strukturelle Veränderungen ermöglichen hingegen, qualitativ hochwertig und vielfaltsorientiert arbeiten zu können. Es braucht dazu auch wiederkehrende Austauschmöglichkeiten, sei es in Teamsitzungen, Supervisionen, kollegialen Fallberatungen oder Weiterbildungen, um die Arbeitsweise immer wieder zu reflektieren und zu überprüfen.

Vielfaltskompetenz für die Organisation

Reflexive interkulturelle Trainings müssen daher vielfaltsorientiert arbeiten und vor allem eine Perspektivvielfalt aufzeigen. Ein Versuch, die Vielfalt einer Person beschreibbar und erfassbar zu machen, ist die Unterscheidung nach sogenannten Diversity-Dimensionen. Sie beziehen sich auf:

- das Lebensalter,
- das Geschlecht,
- die sexuelle Orientierung,
- die physischen und psychischen Fähigkeiten,
- die „ethnische“ Zugehörigkeit bzw. Nationalität,
- die Weltanschauung bzw. Religion sowie
- das Aussehen.

Zunehmend werden auch soziale Herkunft bzw. sozio-ökonomischer Status als wichtige zentrale Diversity-Dimension betrachtet. Je nach Kontext und Situation können Menschen Anerkennung oder Ablehnung aufgrund einer oder mehrerer Zugehörigkeiten erfahren, wobei sich diese Zugehörigkeiten gegenseitig beeinflussen können. Beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf z.B. spielt die „Zugehörigkeit“ Geschlecht, Familienstand und Elternschaft eine Rolle. Alle Zugehörigkeiten – man spricht auch von Dimensionen – sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig.

Um vielfaltsorientiert kompetent agieren zu können, müssen folgende Ebenen ineinandergreifen²:

- die Ebene des Wissens
- die Ebene des Wollens
- die Ebene des Handelns

Es braucht **Wissen** über:

- Die Diversity-Dimensionen und damit verbundene Konzepte. Es muss z.B. bekannt sein, dass bei „Gender“ Frauen, Männer und Transgender gemeint sind, aber auch die dahinterliegenden Konzepte. Was bedeutet Frau- / Mann- / Transgender-Sein in unserem gesellschaftlichen Kontext? Welche historischen Entwicklungen gibt es? Welche Erwartungen, welche Bilder, welche Machtmechanismen werden damit assoziiert? Was wird unter „Ethnische Zugehörigkeit“ verstanden, welche Personengruppen werden zu Menschen mit Migrationshintergrund gezählt?

Wie sind die Dimensionen bzw. die damit verbundenen Diskriminierungsrisiken intersektional³ verbunden? Etc.

- Gesetzeslagen und rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. AGG, Teilhabegesetze, Aufenthaltsrecht und arbeitsrechtliche Bestimmungen)
- Diskriminierung und Benachteiligung (vgl. Rommelspacher 1999)

Auf der **Ebene des Wollens** treten die „klassischen“ Kompetenzen auf, ähnlich wie bei der interkulturellen Kompetenz (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006):

- Empathie
- Flexibilität
- Toleranz
- Selbstreflexion
- Ambiguitätstoleranz
- Lernbereitschaft

Auf der **Ebene des Handelns** geht es ums „Machen“. Damit sich eine Kompetenz festigen kann, braucht es die Möglichkeit, das Erlernte zu erproben und zu reflektieren (vgl. Erpenbeck 2003: XI ff.). Das kann in einem Kund*innengespräch sein, in einer Beratungssituation oder in Teamgesprächen.

2 Das nachfolgende Konzept ist in Anlehnung an eine Definition von „Interkultureller Kompetenz“ weiterentwickelt worden. Vgl. Erll, Astrid / Gymnich, Marion (2015): Interkulturelle Kompetenzen, 5. Auflage, Klett Lerntraining, Stuttgart, S. 11 und Deardorff, Darla K. (2006): Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of inter-nationalization, in: Journal of Studies in International Education (10/3), S: 241 - 266.

3 Intersektionalität meint die Überschneidung bzw. die gleichzeitig vorkommenden verschiedenen Diskriminierungskategorien in einer Person.

Die Gestaltung der Organisationskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt die Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation prägen. Auch in Organisationen oder Firmen gibt es Werte und Normen wie zum Beispiel Fairness, Offenheit für Kritik, Leistungsorientierung und Loyalität, welche die Unternehmenskultur definieren. Sie beeinflussen die strategische Ausrichtung und die Art und Weise, wie Mitarbeiter*innen miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Während Unternehmenswerte oft noch definiert wurden und in Leitlinien oder Firmenphilosophien festgehalten sind, sind andere Praktiken und Einstellungen, die zur Unternehmenskultur gehören, oft nicht reflektiert. Sie werden als selbstverständlich hingenommen und bestimmte Handlungen und Verhalten „spielen sich ein“. Zu vergleichen ist dies mit dem „Eisbergmodell“⁴, bei dem nur ein kleiner Teil sichtbar ist, während der wesentlich größere Anteil unter der Wasseroberfläche verborgen ist. Gerade für neue Mitarbeitende ist es schwierig, diesen Teil zu erkennen und zu verstehen.

Interkulturelle Öffnung ist ein Organisationsveränderungsprozess, der vor allem die Unternehmenskultur einer Organisation betrifft. Wenn an Leitsätzen oder dem Außenimage gearbeitet wird, die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden erzielt werden soll oder das Kommunikationsverhalten auf den Prüfstand gestellt wird, bedeutet das tiefgreifende Veränderungen. Daher ist das Bewusstmachen der Unternehmenskultur und der transparente Umgang damit in der Organisation von großer Bedeutung (vgl. Hofstede 1993). Möglichst alle Mitarbeiter*innen müssen mitgenommen und mitgedacht und eventuelle Ängste bzw. Widerstände ernst genommen werden. „Veränderungsmanagement ist Führungsaufgabe“ (Grossmann / Bauer / Scala 2015: 11).

⁴ Bei einem Eisberg sind ca. 20% sichtbar und die restlichen 80% schwimmen unter der Wasseroberfläche. Die Feststellung dieser Verteilung findet, mit oder ohne Visualisierung des Eisbergs, vielfach Anwendung. In den Kulturwissenschaften wird der Eisberg häufig als Metapher für eine Kultur verwendet. Dies geht zurück auf Charles E. Osgood. Demnach ist nur ein kleiner Teil einer Kultur sichtbar (wie Artefakte, verbale und non-verbale Äußerungen), während der größte Teil (Werte, Normen, Einstellungen, historische Prozesse) nicht sichtbar ist.



Die interkulturelle Orientierung und Öffnung als tiefgreifende Veränderungsstrategie muss top-down durch einen ausdrücklichen Auftrag eingeleitet werden. „Es ist deshalb für den Erfolg Interkultureller Öffnung unabdingbar, dass die Leitung einen solchen Prozess will, ihn initiiert und dauerhaft unterstützt. Eine einmalige Willensbekundung reicht dafür nicht aus, um dann den Prozess sich selbst oder nachgeordneten Verantwortlichen zu überlassen. [...] Es ist gleichfalls Aufgabe der Führung deutlich zu machen, dass interkulturelle Öffnung eine querschnittspolitische Strategie ist, die sich nicht nur auf bestimmte Felder, bestimmte Mitarbeitergruppen oder bestimmte Zielgruppen bezieht. Querschnittsaufgabe bedeutet, das Thema gilt für alle Bereiche, für alle Hierarchien, für die gesamte Mitarbeiterschaft also“ (Handschuck / Schröder 2011: 67 f.).

Die Implementierung der Interkulturellen Öffnung als organisationspolitische Strategie ist auf interne Kommunikation angewiesen, um über Ziele und geplante Veränderungen zu informieren und möglichst alle Beteiligten „mitzunehmen“. Die Qualität der internen Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Interkulturelle Öffnung ist ein Organisationsveränderungsprozess. Veränderungen von Organisationen brauchen einen langen Atem. Die Nachhaltigkeit hängt davon ab, ob es gelingt, die Veränderung der Organisation auf Dauer anzulegen.

Interkulturelle Öffnung noch zeitgemäß?!

Interkulturelle Öffnung kann zur Reduzierung von Diskriminierung beitragen, wenn sie thematisiert und erklärtes Ziel des Prozesses wird. Es gibt keine Standardisierung dafür, wie Interkulturelle Öffnungsprozesse umgesetzt, welche Methoden eingesetzt oder welche Inhalte fokussiert werden. In der Praxis werden unter dem Banner der Interkulturellen Öffnung leider auch häufig nur Einzelmaßnahmen benannt, wie z.B. die Übersetzung eines Flyers in verschiedene Sprachen, die keine strukturelle Änderungen mit sich bringen. Vom Ansatz her verfolgt Interkulturelle Öffnung das Ziel, Grenzen zu überwinden, Verbindungen zu schaffen und die Teilhabechancen in unserer Gesellschaft und ihren Institutionen zu erhöhen. Dazu müssen Strukturen kritisch hinterfragt und Zugangsbarrieren abgebaut werden. Der Ansatz verfolgt zwar auf institutioneller und individueller Ebene eine Antidiskriminierungsstrategie, problematisch ist jedoch einerseits die Begrifflichkeit und andererseits die Umsetzung.

Die Gesellschaft ist vielfältiger geworden. Im Jahr 2019 lebten in Deutschland rund 21,2 Millionen Menschen mit einem sogenannten Migrationshintergrund. Das entspricht 26,0 % der Gesamtbevölkerung Deutschlands (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020: 24). Vielfalt ist also Fakt in Deutschland, und Institutionen und Organisationen müssen ihr Handeln danach ausrichten.

Leitfragen bei der Umsetzung von Interkultureller Öffnung müssten also sein:

- Wie gehen wir mit Vielfalt um?
- Wie ist unsere Organisation dazu ausgerichtet?
- Spiegelt sich die gesellschaftliche Realität in unseren Strukturen wider?
- Ist eine antidiskriminierende Perspektive in unserer Institution / unserem Unternehmen verankert?
- Werden die Mitarbeitenden nicht nur zu interkulturellen oder Diversity-Themen geschult, sondern auch zu Antidiskriminierung?
- Findet eine Reflexion über eigene Vorurteile, Vorbehalte und Privilegien statt?
- Mit welcher Haltung und welchem Werteverständnis wird gearbeitet?

- Wie gestaltet sich die Personalauswahl: Gibt es ein diskriminierungssensibles Vorgehen? Spiegelt sich Vielfalt auf allen Hierarchieebenen wider?
- Welche Zugangsbarrieren gibt es bei den Angeboten oder Dienstleistungen?

Durch einen Interkulturellen Öffnungsprozess wird nicht automatisch eine Diversitätsstrategie verfolgt oder gar eine Antidiskriminierungspolitik etabliert. Es kann aber eine Methode sein, Ziele aus dem Bereich Diversity und Antidiskriminierung umzusetzen und damit zu Chancengleichheit beitragen.

Und dennoch sollten sich Organisationen zu Beginn der wichtigen Frage stellen:

Ist die Begrifflichkeit noch die richtige? Ist der Ansatz noch zeitgemäß oder wie kann sichergestellt werden, dass vielfaltsorientiert und diskriminierungssensibel vorgegangen wird?

In der vorliegenden Broschüre haben sich Berater*innen aus dem Förderprogramm IQ und beteiligte Organisationen diesen Fragen gestellt. Ein Fazit ist, der Ansatz und die Vorgehensweise muss zur Organisation passen und von ihr mitgetragen werden. Somit finden sich unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen im Förderprogramm IQ, die diesem Anspruch gerecht werden wollen.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006)

Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff, Gütersloh

Bolten, Jürgen (2001)

Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, Erfurt

Deardorff, Darla K. (2006)

Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization, in: Journal of Studies in International Education (10/3), S. 241 - 266.

Erl, Astrid / Gymnich, Marion (2015)

Interkulturelle Kompetenzen, 5. Auflage, Klett Lerntraining, Stuttgart

Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz (2003)

Handbuch Kompetenzmessung. Einführung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Grossmann, Ralph / Bauer, Günther / Scala, Klaus (2015)

Einführung in die Systemische Organisationsentwicklung, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Handschuck, Sabine / Schröer, Hubertus (2011)

Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Ziel Verlag, Augsburg

Hofstede, Geert (1993)

Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, aus dem Engl. von Hasenkamp, Nadia / Lee, Anthony, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden

Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuarbeit e.V. (IDA)

Glossar (zum Begriff „Kulturalisierung“) www.idaev.de/researchtools/glossar (letzter Zugriff am 11.10.20)

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung / Multiplikatorenprojekt Transfer (MUT IQ) (Hrsg.) (2016)

Evaluation der Schulungen zur Interkulturellen Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl und Flucht, München / Köln

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hrsg.) (2017)

Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung. Selbstverständnis des Förderprogramms IQ über Antidiskriminierung, München

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018)

Glossar, www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Aktuelles/FS_IKA_Glossar_IKA_2018.pdf (letzter Zugriff am 27.10.2020)

Landeshauptstadt München, Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat (Hrsg.) (2008)

Interkulturelles Integrationskonzept. Grundsätze und Strukturen der Integrationspolitik der Landeshauptstadt München

Lima-Curvello, Tatiana (2007)

Interkulturelle Öffnung, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Grundlegendossier Migration, www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration-ALT/56487/interkulturelle-oeffnung?p=all (letzter Zugriff am 05.08.2020)

Mayer, Claude-Hélène / Vanderheiden, Elisabeth (2014)

Grundlagentexte: Begriffe und Konzepte im Kontext interkultureller Öffnung, in: Mayer, Claude-Hélène / Vanderheiden, Elisabeth (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Öffnung. Grundlagen, Best Practice, Tools, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

MUT IQ (Hrsg.) (2019)

Das Förderprogramm IQ – ein Rückblick auf die Förderrunde 2015 - 2018 (Stand: Mai 2019), in: IQ Fact Sheet – Zahlen, Daten, Fakten www.netzwerk-iq.de/angebote/iq-fact-sheet (letzter Zugriff 17.10.2020)

MUT IQ (Hrsg.) (2020)

Das Förderprogramm IQ in Zahlen (Stand: August 2020), in: IQ Fact Sheet – Zahlen, Daten, Fakten, www.netzwerk-iq.de/angebote/iq-fact-sheet (letzter Zugriff 17.10.2020)

**Partizipations- und Integrationsgesetz
des Landes Berlin (PartIntG)
vom 15. Dezember 2010**

http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/6ez/page/bsbeprod.psm?pid=Dokumentanzeige&sho_wdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=10&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-PartIntergrGBErahmen&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1 (letzter Zugriff 15.07.20)

Rommelspacher, Birgit (1999)

Zur Vermittlung interkultureller Kompetenz, in: Stadt Göttingen (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltung und Gemeinwesenarbeit. Dokumentation

Rommelspacher, Birgit (2002)

Anerkennung und Ausgrenzung. Campus Verlag Frankfurt / New York

Schröer Dr., Hubertus (2007)

Interkulturelle Öffnung und Diversity Management, Expertise erstellt im Auftrag von anakonde GbR, München

Schröer, Hubertus (2007)

Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Ein neues Paradigma für die Soziale Arbeit, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (Hrsg.): Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Paradigmenwechsel für die Soziale Arbeit, Ausgabe 3/2007

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020)

Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2019

Sternecker, Petra (1994)

Ansätze interkulturellen Lernens, in: Otten, Hendrik / Treuheit, Werner (Hrsg.): Interkulturelles Lernen in Theorie und Praxis. Ein Handbuch für Jugendarbeit und Weiterbildung, Leske und Budrich, Opladen

Terkessidis, Mark (2010)

Interkultur, Suhrkamp, Berlin

Wierlacher, Alois (2003)

Handbuch Interkulturelle Germanistik, Metzler Verlag, Stuttgart / Weimar

→02

Diversitätsorientierung und Interkulturelle Öffnung – *„aber bitte systemisch!“*

Einblicke in die systemische
Organisationsberatung

Autorin

Silke Riesner

Systemische Organisationsberaterin und Coach
Riesner & Braun Consulting

Für das Förderprogramm IQ hat Silke Riesner
mehrere Jahre lang die Fortbildung „Basisworkshop
Systemische Organisationsberatung“ angeboten.

Vor nunmehr gut 20 Jahren wurden wir im Rahmen eines Modellprojektes⁵ erstmals damit beauftragt, Organisationsberatungsprozesse zur interkulturellen Öffnung durchzuführen. Diese Herausforderung haben wir als systemische Organisationsberaterinnen gerne angenommen, ohne selbst fachliche Expertinnen für das Thema zu sein.

Seitdem hat sich im Feld der interkulturellen oder diversitätsorientierten Öffnung von Organisationen viel getan.⁶ Nicht nur das Wording für diese Veränderungsprozesse ist divers, auch die beraterischen Ansätze und Vorgehensweisen sind es. Es gibt mittlerweile viele Expert*innen für Diversity-Themen, die Organisationen auf dem Weg zur Öffnung begleiten und mit ihrem Fachwissen unterstützen. Dabei lässt sich nach meiner Erfahrung besonders der systemische Beratungsansatz sehr gut mit Fachberatung verknüpfen – die Kombination aus beidem ergibt zumeist wirkungsvolle und „maßgeschneiderte“ Angebote.

Im Folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick verdeutlichen, von welchen Grundannahmen und Haltungen unser systemisches Beratungshandeln geprägt ist. Danach werden Struktur und Phasenablauf von Beratungsprozessen vorgestellt und anschließend wird beispielhaft skizziert, wie wir konkret in der Praxis vorgehen.

Beratungsrolle und Systemische Haltung⁷

Die Beratung in Organisationen kann verschieden angelegt sein: Von einer Fachberatung wird erwartet, dass hier auf Basis von Expert*innenwissen Lösungs- und Handlungsvorschläge unterbreitet werden. In der systemischen Prozessberatung offerieren wir dagegen keine fertigen Lösungen, sondern unterstützen das System dabei, sich selbst Möglichkeiten zu erarbeiten, die zu ihm und den Bedingungen vor Ort passen und für das Tagesgeschäft anschlussfähig sind. Das Augenmerk liegt auf den eigenen Ressourcen und Bordmitteln, also auf allem, was bereits im System vorhanden ist oder für die Zielerreichung aktiviert werden kann (Ressourcenorientierung).

Aus systemischer Sicht wäre es nicht hinreichend, das Veränderungsthema lediglich auf einer Inhaltsebene zu betrachten (z.B. indem ein fachlicher Input zum Thema „Standards interkultureller Öffnung“ gegeben wird), sondern der Kontext muss einbezogen und zum Gegenstand der Reflexion gemacht werden: In welchem Zusammenhang steht die angestrebte Veränderung, welche Auswirkungen sind zu erwarten, welche Beteiligten gibt es und welche Einflussgrößen spielen in dieser Organisation eine Rolle?

Systemische Ansätze fokussieren also auf das Zusammenwirken verschiedener Elemente in komplexen Systemen. Organisationen werden als „lebende soziale Systeme“ betrachtet, in denen die Zusammenarbeit und der Blick auf Themen von verschiedenen sozialen Merkmalen beeinflusst wird. Dies sind z.B. subjektive Deutungen, wiederkehrende Interaktionskreisläufe und eingespielte Handlungsmuster, über die nicht ständig bewusst nachgedacht wird. Es gibt mannigfache Wechselwirkungen, die zur Routine geworden sind.⁸

⁵ Das Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) wurde vom Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf Berlin e.V., durchgeführt. Riesner & Braun Consulting wurde damit beauftragt, in zehn sozialen Diensten in sechs Städten Organisationsberatungen durchzuführen. Dokumentation des Modellprojektes: Lima-Curvello, Tatiana / Pelkhofer-Stamm, Margret: Interkulturelles Wissen und Handeln. Neue Ansätze zur Öffnung sozialer Dienste, www.tik-iaf-berlin.de/files/TIK_Kompetenz_2003All.pdf

⁶ Nähere Erläuterungen zur Entwicklung des Themenfeldes siehe im Beitrag von Tina Lachmayr: „Von den Anfängen bis zur notwendigen Weiterentwicklung der Interkulturellen Öffnung“ in dieser Broschüre.

⁷ „Die“ systemische Organisationsberatung ist kein einheitliches theoretisches Modell, sondern stützt sich auf verschiedene systemtheoretische Richtungen, vgl. Grossmann u.a. (2015), König / Volmer (2018) und Königswieser / Hillebrand (2011).

⁸ Eine ausführliche Ausarbeitung zum Thema „soziale Merkmale“ findet sich in König / Volmer 2018: 52 ff.

Als Berater*innen bringen wir in erster Linie Know-how zur Steuerung von Veränderungsprozessen in die Beratung ein und gestalten auf diese Art das Wie, weniger das Was.

Unser Handeln ist überwiegend fragend, nur in Maßen „sagend“. Es zielt darauf ab, durch sinnvolle Fragen Reflexionsprozesse anzuregen, Wechselwirkungen bewusst zu machen und somit die Bearbeitung des fachlichen Themas und die schrittweise Hinarbeitung auf das Ziel zu unterstützen.

Das bedeutet nicht, dass im Laufe einer systemischen Organisationsentwicklung auf fachliche Inputs völlig verzichtet wird. Eine sorgfältige systemische Beratung wird immer die Frage beinhalten: „Was brauchen Sie (noch) an Informationen / an fachlichen Inputs, um Ihr Ziel zu erreichen?“ Dabei wird auch überlegt, welche Inputs von den Berater*innen selbst kommen können (und im Prozessgeschehen sinnvoll sind) und an welchen Stellen weitere Expertise hinzugezogen werden sollte.

»Unser Handeln ist überwiegend fragend, nur in Maßen „sagend“.«

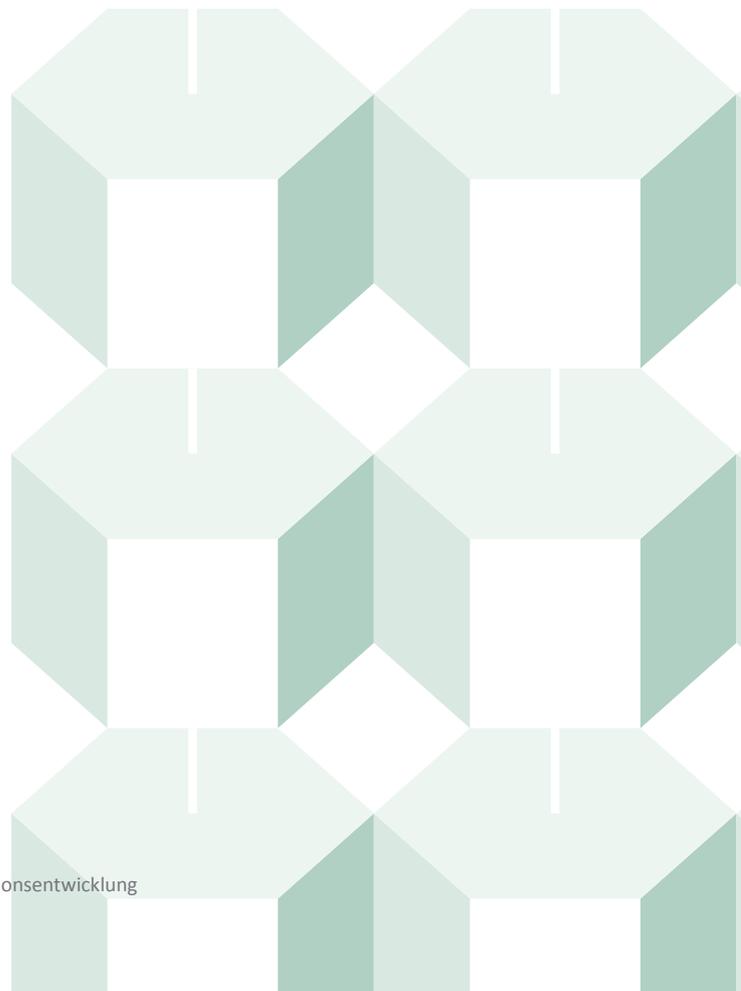
Somit ist es nicht ungewöhnlich, dass Inputs von Expert*innen oder sogar umfangreichere fachliche Maßnahmen in den Prozess integriert werden (z.B. Trainings zur interkulturellen Kompetenz als mögliche Maßnahme auf dem Weg der interkulturellen Öffnung).⁹

Es kann jedoch nicht vorausgesehen werden, welche unmittelbare Wirkung ein fachlicher Input oder eine beraterische Intervention auslöst. Diese können immer nur Impulse sein. Soziale Systeme steuern sich selbst: Sie entwickeln eine Eigenlogik und bilden gegenüber Umwelteinflüssen Selektionsmechanismen aus, die ihren Selbsterhalt schützen und vor Überforderung bewahren (Autopoiese).

⁹ Die Kombination von systemischer Prozessberatung und Expert*innenberatung (Fachberatung) wird als „Komplementärberatung“ bezeichnet (vgl. Königswieser u.a. 2015).

Ob ein Impuls anschlussfähig ist oder nicht, ob er angenommen wird oder nicht, wird im System entschieden, nicht von uns externen Berater*innen (vgl. Grossmann u.a. 2015: 35 f. und Häfele 2015: 23 f.).

Bei gleicher Zielsetzung und identischen Fachinformationen werden sich in verschiedenen Organisationen die inhaltlichen Prioritäten, die Ideen zur Handlungs-umsetzung und die Ergebnisse vor Ort voneinander unterscheiden. Für Expert*innen kann dies mitunter irritierend sein: Das System setzt die Dinge teilweise anders um, als es aus fachlicher Sicht erhofft oder für notwendig erachtet wird. Durch Impulse werden die Handlungsspielräume der Kund*innen erweitert, indem ihnen zusätzliche Informationen für ihre eigenen Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden. Dabei gehen wir zwar in Hinblick auf zu erwartende Wirkungen durchaus hypothesengeleitet vor, vertrauen aber letztlich auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Systeme.



Struktur des Prozesses

Die Organisationsberatung kann sich auf unterschiedliche **Systemgrenzen** beziehen. Zum Beispiel auf

- die gesamte Organisation mit allen ihren Einheiten (soll z.B. „interkulturell geöffnet werden“)
- Teilsysteme einer Organisation (Beispiel: In einem Jugendamt entscheidet sich das Teilsystem „Erziehungsberatungsstelle“ für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung)
- funktionale Gruppen in einem System (Beispiel: Die Meister*innen eines Betriebs wollen ihre interkulturelle Kompetenz stärken und sich auf gemeinsame Standards einigen)
- Einzelpersonen in einem System (Beispiel: Eine Führungskraft lässt sich hinsichtlich des Veränderungsthemas „Interkulturelle Öffnung“ durch Coachings begleiten)

Die Systemgrenze und das genaue Setting des Beratungsprozesses hängen jeweils vom konkreten Anliegen des zu beratenden Systems und der genauen Zielsetzung der Veränderung ab. In der Auftragsklärung gilt es abzustimmen, wo genau und mit wem der Veränderungsprozess ansetzen soll.

In der Regel setzen wir Veränderungsprozesse in Projektform auf. Als zentrales Steuerungselement und Bindeglied zur „Routineorganisation“¹⁰ wird eine **Steuergruppe** gebildet. Sie ist die Entscheidungsebene, auf der alle Fäden zusammenlaufen und die als Gremium Kontinuität im Prozess gewährleistet. Die Steuergruppe sollte möglichst hierarchie- und berufsgruppenübergreifend zusammengesetzt sein und Bereiche der Organisation repräsentieren, die für den Prozess relevant sind („Spiegelbild der Organisation im Kleinen“).

Gleichzeitig sollte sie zugunsten der Ergebnis- und Arbeitsfähigkeit eine überschaubare Größe haben – unserer Erfahrung nach umfasst die ideale Personenzahl vier bis zwölf Mitglieder.

Für die Zusammensetzung sind folgende Auswahlfragen hilfreich:

- Wer hat Entscheidungsbefugnis im Hinblick auf das Veränderungsthema?
- Wer ist betroffen von den Veränderungen?
- Wer hat Knowhow im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen (Fach- oder Prozesswissen)?
- Wer ist informelle „Schlüsselperson“ und kann eine Multiplikatorenfunktion einnehmen?
- Wer ist von der Belegschaftsvertretung einzubeziehen (soweit vorhanden)?
- Welche Systemgrenze / welches Arbeitssystem ist „realistisch und machbar“? (Ressourcen im Blick behalten!)

Die Steuergruppe ist das Gremium, das eng mit den Organisationsberater*innen zusammenarbeitet. Mit ihr zusammen planen wir den Prozess und steuern die einzelnen Schritte der Veränderung. Aus ihr heraus werden Maßnahmen entwickelt und Projektgruppen installiert, in denen wiederum erweiterte Personenkreise aus der Organisation mitwirken.

In unseren Beratungsprozessen sind die Auftraggeber*innen häufig ein Teil der Steuergruppe. Wo dies nicht der Fall ist, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen der Steuergruppe, den Berater*innen und der*dem Auftraggeber*in zu empfehlen.

Je nach Komplexität und Größe des Prozesses können weitere Gremien eingerichtet werden, z.B. Standortklausuren, Abteilungsworkshops, Resonanzgruppen, Dialogplattformen, Foren für Multiplikator*innen etc. (vgl. Königswieser / Hillebrand 2011: 60 ff.).

Großgruppenveranstaltungen sind eine Möglichkeit, viele Organisationsangehörige gleichzeitig zu informieren und in moderierten Diskussionsprozessen an der Organisationsentwicklung zu beteiligen.

Die Arbeitsgremien und -formen sollten so gestaltet sein, dass sie zwar Freiraum für kreatives Denken und die Beschäftigung mit dem Veränderungsthema ermöglichen, aber immer gut an die Alltagsorganisation angeschlossen bleiben. Bei der Planung wird immer ein Augenmerk darauf gerichtet, was sich von vornherein an bereits bestehende Gremien der Routineorganisation andocken lässt.

¹⁰ Glasl u.a. unterscheiden zwischen der „Routineorganisation“ und der „Innovationsorganisation“. Letzteres ist die Struktur, die eigens für den Organisationsentwicklungsprozess eingesetzt wird. Zur Vertiefung empfehle ich die Lektüre des Handbuchs von Glasl u.a. (2020).

Wir gehen häufig so vor, dass wir zunächst als zentrales Organ die Steuergruppe bilden und dann in einem diskursiven Prozess herausarbeiten, ob und welche weiteren Gremien und Strukturen sinnvollerweise die Veränderungsarchitektur ergänzen sollten. Die Bezeichnungen für die jeweiligen Settings werden mit der Steuergruppe gemeinsam festgelegt und sollten gut zur Kultur der Organisation passen.

In Summe sollte die Projektstruktur für den Veränderungsprozess nicht zu kompliziert und überbordend sein. Sie muss immer zur jeweiligen Organisation und zum Umfang des geplanten Veränderungsvorhabens passen.

Zur Architektur eines Organisationsberatungsprozesses gehört auch das Thema **Kommunikationskonzept**: Wer ist wie von wem worüber zu informieren? Wie soll über die veränderungsrelevanten Themen kommuniziert werden?¹¹

Zielorientiertes Vorgehen

Wenn wir einen Beratungsprozess durchführen, gehen wir in zwar offenen, aber dennoch systematischen Arbeitsschritten vor. Für uns hat sich die Orientierung an einem pragmatischen Phasenmodell¹² bewährt, das uns und den Beteiligten verdeutlicht, welche Aufgaben während der einzelnen Prozessschritte anstehen. Schwerpunkt, Reihenfolge und auch die konkrete Ausgestaltung der Phasen können in der Praxis variieren.¹³

Die erste Phase **Orientierung und Planung** beinhaltet die Auftragsklärung und den Start der Arbeit mit der Steuergruppe. Im Zuge dieser Phase entwickeln wir eine Beratungsarchitektur, die mit den Kund*innen abgestimmt wird. D.h. die Grundstruktur und der zeitliche Grob Ablauf des Prozesses werden festgelegt. Soweit an dieser Stelle bereits möglich und absehbar, werden notwendige Fachinputs mit eingeplant. Mitunter wird der Bedarf dazu aber erst im Laufe des Prozesses deutlich.

In der Phase **Situationsanalyse** wird gemeinsam mit dem System eine Bestandsaufnahme durchgeführt und geklärt, wie die Ausgangssituation im Hinblick auf das Veränderungsthema aussieht: Welche Elemente interkultureller Öffnung sind bereits vorhanden, welche positiven Erfahrungen liegen vor? Wo müssen sich Vorgehensweisen, Strukturen oder Prozesse ändern? Der Status quo wird unter Einbeziehung von Vorgeschichte(n) und Zukunftserwartungen erhoben. Hierzu gehört auch, bisherige Lösungsansätze zu würdigen.

Analyseverfahren können zum Beispiel sein: Workshops, Interviews, Gruppendiskussionen, Fragebögen, Online-Checks zur Selbstbewertung¹⁴, Beobachtungsverfahren etc. Soweit die Bestandsaufnahme in Form von Workshops stattfindet, liegen die Ergebnisse den Beteiligten sozusagen „direkt“ vor. Wenn andere Instrumente (z.B. Interviews) genutzt werden, werden die Ergebnisse an das betreffende soziale System zurückgespiegelt und mit den Beteiligten diskutiert.

11 Für eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema „Kommunikationskonzept“ empfehle ich die Bücher von Stolzenberg / Heberle 2013, Deutinger 2017 und Führmann / Schmidbauer 2020.

12 Das erste „klassische Phasenmodell“ wurde bereits in den 1940er Jahren von dem Psychologen Kurt Lewin entwickelt und bildet modifiziert noch heute den Kern vieler aktueller Modelle.

13 Hinsichtlich der Bezeichnung der Phasen orientieren wir uns (modifiziert) an den Vorschlägen von Glatz und Graf-Götz 2018: 328 und König / Volmer 2018: 82 ff.

14 Exemplarisch seien als Instrumente genannt: der IQ Online-Check „Interkultur und Vielfalt im Betrieb“, konzipiert von der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (VIA Bayern e.V.), www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/online-kmu-check oder der INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“, der von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ entwickelt wurde: www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de

Phasen der Organisationsberatung

Orientierung & Planung	Situationsanalyse	Veränderung (Umsetzung)	Evaluation & Abschluss
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rahmen abstecken ■ Klärung des Themas (Um was geht es?) ■ Zielklärung (Was ist das Ziel des Prozesses?) ■ Erhebung erster relevanter Infos zum System ■ Rollen und Grenzen im Prozess <p>→ Planung einer Architektur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestandsaufnahme: Wie ist die momentane Situation im Hinblick auf das Beratungsthema ganz genau? ■ Zielkonkretisierung und -operationalisierung: Woran werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben? ■ Rückkopplungsschleife 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwurf von Handlungs-ideen: Vom "Ist" zum "Soll" ■ Schnüren von Arbeitspaketen / Festlegen von Verantwortlichkeiten ■ Umsetzen und Bewerten der Maßnahmen ■ Rückkopplungsschleifen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolgskontrolle / Abgleich des neuen Status quo mit den gesteckten Zielen ■ Nachjustierung ■ Vereinbarungen zur nachhaltigen Sicherung der Ergebnisse ■ Abschluss

Die Situationsanalyse stellt schon eine erste Intervention dar. Häufig kommt es zu ersten Aha-Erlebnissen und veränderten Sichtweisen, die wiederum das Verhalten innerhalb des Systems beeinflussen.

Vor oder nach der Erhebung der Ist-Situation erfolgt in dieser Phase auch die ganz genaue Zielklärung – als weitere Konkretisierung des Zielkorridors, der bereits in der vorherigen Phase bestimmt wurde.

Jetzt geht es darum, das SOLL zu operationalisieren: Woran können wir erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?

In der **Veränderungsphase** liegt der Schwerpunkt auf der Erarbeitung und Umsetzung neuer Lösungsmöglichkeiten und Maßnahmen. Wie kommen wir vom IST zum SOLL? Was sind für uns die passenden Wege?

15 Die KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche bietet beispielsweise kompakte Informationen und Praxisbeispiele für Unternehmen zum Thema Vielfalt. www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox

Die konkreten Aktionen in dieser Phase können verschiedene Formen annehmen: das Aufsetzen von Projekten, das Präsentieren von Fachinputs mit anschließendem Transferworkshop, die Durchführung von Trainings, die Entwicklung von Maßnahmen zur Veränderung interner Abläufe oder Strukturen und vieles mehr. Die Beteiligten arbeiten in dieser Phase daran, Dinge „anders“ zu machen und Entwicklungen innerhalb ihres Systems anzuschieben, durchzuführen, zu bewerten und nachhaltig zu verankern.

Im vielfaltsorientierten Kontext bietet es sich gerade in dieser Phase häufig an, Fach-Knowhow zu integrieren, zum Beispiel indem bestimmte Maßnahmen empfohlen werden¹⁵ und / oder Workshops für Führungskräfte / Mitarbeitende / Teams zum Thema Diversity-Kompetenz durchgeführt werden.

In der letzten Phase **Evaluation und Abschluss** geht der Organisationsberatungsprozess seinem Ende zu. Die Ergebnisse werden reflektiert und beurteilt:

Haben wir durch den gewählten Weg die gesteckten Ziele erreicht? Welche Erfolge haben wir erzielt? Wo muss noch nachgebessert werden? Welche Ziele mussten wir im Prozess verändern und anpassen?

Wesentlich ist die Frage: Wie können wir das Erreichte sichern? Hierfür müssen Vorgehensweisen vereinbart werden (z.B. regelmäßige Follow-Up-Veranstaltungen, Implementierung des Themas in die Regelkommunikation etc.).

Die Arbeit mit einem Phasenmodell mag den Anschein erwecken, dass der Prozess relativ linear verfolgt wird und von Anfang bis Ende vorbestimmt ist. In systemischen Beratungsprozessen gehen wir jedoch iterativ und in „Schleifen“ vor. Innerhalb jeder Phase regen wir die Kund*innen zur Reflexion an: Sind die Ziele auch bei näherem Nachdenken noch passend? Welche Aspekte sind der Bestandsaufnahme durch weitere Beobachtungen im Tagesgeschäft noch hinzuzufügen? Sind neue Hypothesen zum Thema hinzugekommen, die verfolgt werden sollten? Wie wird die bisherige Planung davon beeinflusst? Was hat sich hinsichtlich der gewählten Architektur in der Praxis gezeigt? Welche Erfolge und Misserfolge sind bei den Maßnahmen aufgetreten? Welche Hypothesen, Schlussfolgerungen und weiteren Handlungen folgen daraus? Was muss angepasst, verändert oder ggf. völlig neu gedacht werden?

Auf Grundlage einer Gesamtplanung, die als orientierender Leitfaden dient, müssen sich alle Beteiligten darüber klar sein, dass sinnvolle Abweichungen und Anpassungen dazugehören und berücksichtigt werden müssen.

Einblick in die Praxis

Wie könnte ein typischer systemischer Organisationsberatungsprozess ablaufen? Da in dieser Broschüre verschiedene anschauliche Fallbeispiele auf der inhaltlichen Ebene dargestellt werden, liegt der Fokus hier auf der Darstellung der Prozessebene und nicht auf der Darstellung der Ergebnisse. In Skizzenform wird der Ablauf der Arbeit mit dem zentralen Gremium der **Steuergruppe** auf der methodischen Ebene nachgezeichnet.

Systemisch-zirkuläre Schleifen

Rückkopplung



Orientierung
& Planung

Situations-
analyse

Veränderung
(Umsetzung)

Evaluation
& Abschluss

Dabei orientiere ich mich an einem Kundenbeispiel aus dem Jugendhilfebereich. Für unsere Beratungsstruktur macht es jedoch keinen Unterschied, in welcher Branche wir die Organisationsberatung durchführen – die grundlegenden Prozess-Schritte sind vergleichbar angelegt.

Ausgangslage: In der Organisation fand bereits seit einiger Zeit ein interner Diskussionsprozess über die Struktur der eigenen Angebote (Stichwort „Teilhabeorientierung“) und die Personalsituation (Stichwort „Attraktives Unternehmen sein“) statt. Somit wurde seitens der Geschäftsführung die Entscheidung getroffen, diese Themen mit Hilfe externer Begleitung in einem Organisationsentwicklungsprozess zu bearbeiten und ich bin als Beraterin beauftragt worden.

Die Auftragsklärung fand zunächst mit der Geschäftsführung und in einem zweiten Schritt zusätzlich mit den Leitungen der fünf regionalen Standorte statt. Als zentrales Gremium für den Prozess wurde eine Steuergruppe gebildet, die hierarchie- und funktionsübergreifend zusammengesetzt war und zwölf Mitglieder umfasste.¹⁶ Dem angestrebten Veränderungsprozess wurde der Arbeitstitel „Offen für Vielfalt“ gegeben.

¹⁶ Vor dem Start des Prozesses wurde in jedem Standort-Team entschieden, wer an der Steuergruppe teilnehmen und das Team auf Ebene der Mitarbeitenden repräsentieren soll. Wenn während eines Steuergruppentreffens ein Mitglied verhindert war, ist eine Vertretung aus dem jeweiligen Team eingesprungen.

Ablaufskizze der Steuergruppen-workshops

Im Zeitraum von einem Jahr fanden insgesamt sechs Workshops mit der Steuergruppe statt, die in der Regel auf sechs Stunden angelegt waren.

Der **erste Workshop** startete damit, den Anwesenden eine Orientierung über den geplanten Gesamtprozess zu geben, die Ziele des Prozesses gemeinsam festzulegen und die Erwartungen und Rollen zu klären.

Es wurde vereinbart, sich auf folgende Zielbereiche zu konzentrieren:

- Personalgewinnung: bisherige Prozesse überprüfen und verbessern, neue vielfaltsorientierte Wege gehen
- Personalentwicklung: Bedarfe erheben und passgenaue Maßnahmen einleiten, die das Thema „Vielfalt“ aktiv aufgreifen
- Vielfältige(re) Kund*innengruppen erreichen: Zugangsstrukturen überprüfen und öffnen

Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt des ersten Workshops war die Klärung der Erwartungen an die verschiedenen Rollen im Prozess und eine erste Entscheidung zum Thema Kommunikationskonzept.

Nach dieser Klärung habe ich die Gruppe gefragt, welche Art von Fachwissen im Prozess ggf. flankierend benötigt wird. Dieses Thema wurde vorerst geparkt, da die Teilnehmenden eine Entscheidung dazu erst später treffen wollten. Schließlich wurde ein Fazit zur ersten Runde gezogen, die nächsten Termine vereinbart und eine Transferaufgabe bis zum nächsten Treffen vereinbart.

Im Rahmen der Organisationsberatung nutzen wir häufig Transferaufgaben, um diese in den Folgeworkshop einfließen zu lassen.

Workshop 1

Ziel- und Rollenerklärung

Gemeinsamer Beginn und Orientierung zum Prozess: Kurzer Input zum Prozessablauf

Was verstehen wir unter Vielfalt in unserer Organisation?

In Kleingruppen wurden Zielbereiche gesammelt und auf einer Mindmap dargestellt.



Erwartungen / Rollen im Prozess

Erwartungen an die Leitung

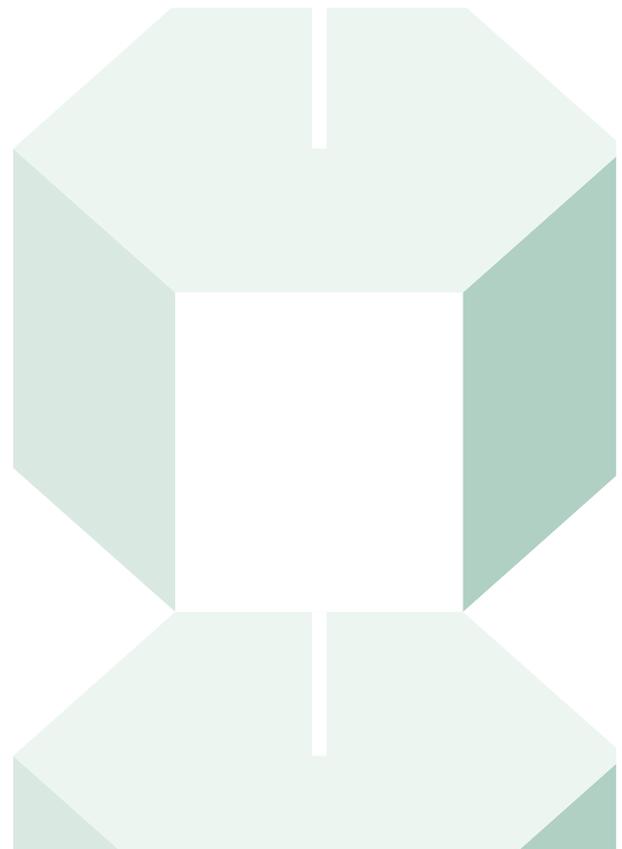
Erwartungen an die Teammitglieder in der Steuergruppe

Erwartungen an die Teammitglieder vor Ort

Erwartungen an die Beratung

Thema Kommunikationskonzept

Es wurde vereinbart, dass der Topic "OE-Prozess" fester Bestandteil der Teamsitzungen an den verschiedenen Standorten wird.



Beispielformulierung „Transferaufgabe“:

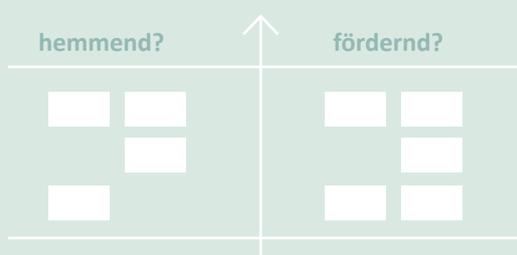
Bitte beobachten und „sondieren“ Sie bis zu unserem nächsten Workshop einmal Ihre Arbeitspraxis unter folgenden Aspekten:

- Überprüfung der vereinbarten Ziele (sind es wirklich die „richtigen Ziele“?)
- Sammlung der hemmenden und fördernden Faktoren auf dem Weg zur Zielerreichung
- Erste Ideen: Welche Maßnahmen könnten zu unseren Zielen führen?

Gehen Sie auch mit möglichst vielen Ihrer Kolleg*innen über diese Fragestellungen ins Gespräch. Die Ergebnisse werden wir zu Beginn des nächsten Workshops zusammentragen.

In diesem Fall dienten die Ergebnisse der Transferaufgabe dazu, im **zweiten Workshop** die Zielbereiche zu schärfen und erste Umsetzungsideen zu entwickeln. Methodisch wurde die Bestandsaufnahme mit Hilfe eines „Kräftefeldes“ durchgeführt.¹⁷

Workshop 2 Bestandsaufnahme, Zielschärfung und erste Umsetzungsideen (1 Monat Abstand zu Workshop 1)



- Kräftefeld auf der Basis der Transferaufgabe (IST-Analyse)
- Abgleich und Bestätigung der Zielbereiche

Um die Ziele zu konkretisieren, sollte die Steuergruppe in parallelen Kleingruppen eine Zukunftsvision entwickeln und diese anschließend präsentieren.

Beispielformulierung „Zukunftsvision zur Zielschärfung“:

Wir haben das Jahr XY und der Öffnungsprozess war erfolgreich. Stellen Sie sich vor, jemand würde einen Film darüber drehen und Interviews führen. Woran kann diese Person erkennen, dass Ihre Organisation „offen für Vielfalt“ ist?

Unter Berücksichtigung der Zukunftsvision und der Auswertung des Kräftefeldes leitete die Gruppe konkrete und überprüfbare Zielformulierungen¹⁸ ab, zu denen erste Handlungsideen gesammelt wurden.

Eine „Transfer-AG“ (bestehend aus drei Mitgliedern der Steuergruppe) sollte die Ideen bis zum nächsten Workshop strukturiert aufbereiten sowie weitere Ideen in den Standorten sammeln.

Bei der Bearbeitung der Themen wurde in jedem Workshop neben den sachlichen Aspekten der angestrebten Veränderung auch über die „weichen Faktoren“ im Prozess reflektiert. In Veränderungsprozessen spielen Emotionen, Befürchtungen, Verunsicherung und auch „Widerstand“ eine Rolle. Diese Themen werden bei systemischen Beratungsprozessen aktiv erfragt („Wie geht es Ihnen persönlich mit dem Thema XY?“ „Welche Ängste und Befürchtungen könnten in den Teams aufkommen?“) und der Umgang mit ihnen stellt einen notwendigen Bestandteil des Beratungsprozesses dar („Was heißt das für Ihre Zielerreichung?“ „Wie möchten Sie diese Themen bearbeiten?“).¹⁹

¹⁷ Zur Methode siehe beispielsweise Vahs / Weiland 2013: 110 ff.

¹⁸ Wie bereits erwähnt, soll hier das methodische Vorgehen im Prozess im Mittelpunkt stehen. Aus diesem Grund wird nicht detailliert auf die Inhalte jedes Workshops eingegangen.

¹⁹ Vertiefend siehe z.B. Doppler u.a. 2013; Kostka 2016: 41 ff.

Im **dritten Workshop** präsentierte die Transfer-AG ihre Ergebnisse mit Hilfe einer Matrix.

Die Steuergruppe traf die Entscheidung, welche der Ideen weiterverfolgt und realisiert werden sollten. Es wurden Projektgruppen zur Umsetzung gebildet. Neben den Teilnehmenden der Steuergruppe sollten an den Projektgruppen jeweils auch andere Personen aus den Teams und der Organisation beteiligt werden. Die Mitglieder der Steuergruppe übernahmen jeweils die Projektleitung.

Jedes einzelne Projekt erstellte zu seinem Thema Maßnahmenpläne. Wenn die Workshop-Zeit dazu nicht ausreichte, stellten die Projektgruppen in Eigenorganisation anschließend die Maßnahmenpläne selbst fertig. Den Projektgruppen habe ich zur Unterstützung einige Zusatzfragen gestellt.

Beispielformulierung „Zusatzfragen an die Projektgruppen“:

- Brauchen Sie zur Umsetzung Ihres Projektes einen Fachinput?
- Falls ja: Welchen Input benötigen Sie genau? Was müssen Sie ganz konkret wissen? Wer organisiert den Input? Welche Unterstützung brauchen Sie seitens der Organisationsberatung?
- Halten Sie es für sinnvoll, diesen Input in die Steuergruppentreffen zu integrieren oder sollten dafür separate Termine vorgesehen werden (bitte unter Abwägung der zeitlichen Ressourcen)? Separate Termine integrieren Sie bitte in Ihre Maßnahmenplanung.

Nach dem Workshop starteten die einzelnen Projekte, d.h. das Gros der Aktivitäten im Veränderungsprozess fand außerhalb der Steuergruppenworkshops in der Organisation statt.

Diese Maßnahmen stellten eine Mischung aus selbstorganisierten und fachlich gesteuerten Tätigkeiten dar. Selbstorganisierte Tätigkeiten waren z.B. die Entwicklung von Möglichkeiten, Zugangsbarrieren für die Kund*innen abzubauen, die Entwicklung

Workshop 3

Umsetzung anschieben

(1,5 Monate Abstand zu Workshop 2)

Präsentation der Matrix durch die Transfer-AG



vielfaltsorientierter Angebote und der Aufbau von Kooperationen zu anderen Organisationen im Sozialraum.

Fachlich gesteuerte Tätigkeiten waren Vorträge (z.B. zum Thema „Diversity-Bausteine in Anforderungsprofilen“) und Trainings (z.B. zum Thema „Vielfaltskompetenz“), die als Inhouse-Maßnahmen durchgeführt wurden und für die externe Trainer*innen engagiert wurden.

Der nötige Informationsfluss zwischen den Projektleitungen und mir wurde durch regelmäßige Videokonferenzen, Mailkontakt und Telefonate gewährleistet.

Der **vierte Steuergruppenworkshop** war mit einem größeren zeitlichen Abstand von drei Monaten gesetzt, damit im System zwischendurch auch erste Erfahrungen in den Projekten gesammelt werden konnten. Er diente als Zwischenauswertung im Prozess. Zunächst wurde mit Hilfe einer kreativen Methode, der Skulpturarbeit, eher assoziativ gearbeitet und reflektiert, wo und wie sich die bisherigen Aktivitäten im Tagesgeschäft auswirken.

Die Skulpturarbeit ist eine Methode, mit der man Wechselwirkungen und Bezüge in sozialen Systemen visualisieren bzw. symbolisch repräsentieren kann. In der Organisationsberatung eignet sie sich gut, um gemeinsam reflektierend auf den Prozess zu schauen. Mit Hilfe verschiedener Materialien (Aufstellungsfiguren, Knetmasse, verschiedene Alltagsgegenstände, Krepp-Papier, Pfeifenreiniger etc.) wird assoziativ ein Bild zur Situation im System erstellt. Es bietet sich an, die Steuergruppe in zwei bis drei Kleingruppen aufzuteilen. Durch die Gestaltung verschiedener Skulpturen werden unterschiedliche Perspektiven auf den Prozess deutlich. Skulpturen holen häufig tabuisierte Themen an die Oberfläche: Unzufriedenheiten im Prozess, Misserfolge und ähnliches.²⁰

Im Anschluss erfolgten strukturierte Berichte aus den einzelnen Projektgruppen.

Stand der Dinge in den Projekten

Stand der Dinge / Aktivitäten

Stolpersteine

Erfolge

Konsequenzen

- Bericht aus den Projektgruppen
- Auswertung und weitere Planungen



Unserer Erfahrung nach ist es in der Veränderungsphase „normal“, dass es nicht nur Schritte nach vorne gibt, sondern auch Rückschläge verkräftet werden müssen. Die Beteiligten stellen fest: Veränderungsprozesse brauchen mitunter einen langen Atem. Oft taucht in der Steuergruppenarbeit zu diesem Zeitpunkt ein gewisser Ermüdungseffekt auf.

²⁰ Die Skulpturarbeit kommt ursprünglich aus der Familientherapie. Vertiefend siehe z.B. Schwing / Fryszer 2015: 175 ff. Zum Einsatz der Skulpturarbeit in der Organisationsberatung siehe z.B. Ellebracht u.a. 2018: 56 f.; König / Volmer 2018: 190 ff.

Auch in diesem Fall machten die Teilprojekte unterschiedliche Erfahrungen: Einige konnten ihre Ideen wie geplant umsetzen und waren sehr zufrieden mit dem bisher Erreichten. Andere konnten ihren Zeitplan nicht realisieren, die Projekte waren ins Stocken geraten und die Motivation der Beteiligten hatte sich abgeflacht. Es ist wichtig, dass sich die Steuergruppe genügend Zeit nimmt, sowohl auf die Erfolge als auch auf die Misserfolge zu schauen und gemeinsam eine gründliche Auswertung vorzunehmen: Welches Fazit ziehen wir aus der gemeinsamen Reflexion? Was ist gut gelungen? An welchen Stellen haben wir uns ggf. überfordert und müssen nachjustieren? Wo müssen wir unser Vorgehen verändern oder Ziele anpassen? Wie machen wir weiter?

In einer gut funktionierenden Steuergruppe helfen die verschiedenen Perspektiven und Tipps der Anwesenden, neuen Schwung zu schaffen und Energie in den Prozess zu geben. Jede Projektleitung schaut über den eigenen Tellerrand und bekommt dadurch neue Impulse.

Der **fünfte Workshop** fand verkürzt statt. Die Projekte waren gut ins Laufen gekommen, in den Regelgremien fand ein regelmäßiger Austausch über die Aktivitäten statt. Somit ging es bei diesem Treffen in erster Linie darum, noch einmal eine systematische Reflexion der Erfahrungen und einen letzten Feinschliff zu ermöglichen. Jede Projektleitung präsentierte die eigenen Erfahrungen und Ergebnisse der letzten Monate mittels einer Ampel-Einschätzung.

Der **sechste und letzte Workshop** diente der Rückschau auf den Gesamtprozess und dem Abschluss der Organisationsberatung. Er begann mit einem Stimmungsbild.

Danach folgten Kurzpräsentationen aus den einzelnen Projekten. Bereits im Vorfeld des Workshops waren die Projekte gebeten worden, zu diesem Zweck eine „ansprechende Präsentation“ zu erarbeiten, die auch als Grundlage für die weitere Kommunikation in die Organisation hinein dienen sollte. Zum Abschluss des Workshops wurde die Frage diskutiert, wie das Erreichte gesichert und der Prozess intern weitergeführt werden kann.

Wie erwähnt, fand eine kontinuierliche Kommunikation über den Prozess in den Regelgremien vor Ort statt und die einzelnen Teams waren über die

Workshop 5 Reflexionsschleife

(3 Monate Abstand zu Workshop 4)



Bericht aus den Projektgruppen
mittels Ampeleinschätzung

- Rot** Die Maßnahme konnte bisher **nicht** umgesetzt werden, unser Ziel ist nicht erreicht.
- Gelb** Die Maßnahme konnte **teilweise** umgesetzt werden, unser Ziel ist partiell erreicht.
- Grün** Die Maßnahme ist **erfolgreich** umgesetzt worden, unser Ziel ist erreicht.

Workshop 6 Rückschau und Abschluss

(3 Monate Abstand zu Workshop 5)

- **Stimmungsbild: Wo stehen wir heute?**
Wie weit sind wir auf dem Weg zu unserem Ziel bereits gekommen?



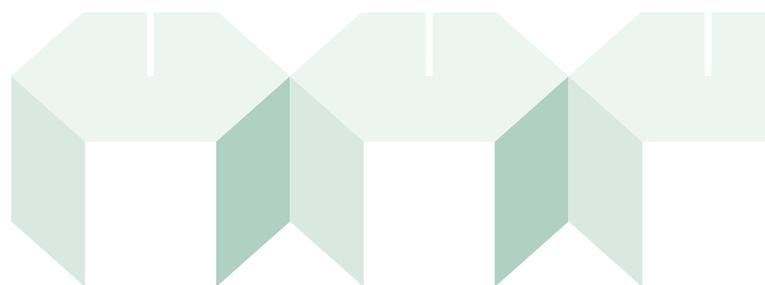
- **Kurzpräsentation der Projekte**
- **Vereinbarung zur "Nachhaltigkeit"**
und internen Weiterführung des Prozesses

Beteiligung in den Projekten in den Gesamtprozess eingebunden. Das Thema „Offen für Vielfalt“ sollte als Querschnittsthema dauerhaft mit den Alltagsthemen der Organisation verknüpft werden.

Um einen offiziellen Abschluss des Prozesses zu setzen, plante die Steuergruppe eine Art „Roadshow“ in den einzelnen Teams. Vertreter*innen aller Projekte gingen für einen Tag in die jeweiligen Standorte, wo Präsentationen und Aktionen zum Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses stattfanden. Der Geschäftsführung war wichtig, zusätzlich eine standortübergreifende Feier zu organisieren, bei der sie in einer kurzen Rede den Gesamtprozess und das Engagement der Mitarbeitenden würdigte.

Zum Schluss...

Die systemische Organisationsberatung mit ihrem offenen und gleichzeitig zielgerichteten Vorgehen, ihrem wertschätzenden Zugang gegenüber den Kund*innen und dem Dialog „auf Augenhöhe“, ihren durchaus herausfordernden Fragen und Rückkopplungsschleifen sowie dem Einbezug des je aktuellen Kontextes lässt sich sehr gut mit den Themen interkultureller Öffnungsprozesse verknüpfen. Somit sehe ich es als sehr positive Entwicklung, dass sich Fachberater*innen aus dem IQ Netzwerk zunehmend für die systemische Organisationsberatung interessieren und diesen Ansatz mit ihrem Fach-Knowhow verknüpfen möchten.²¹ Es lohnt sich!



²¹ Die IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung hat bereits mehrere Fortbildungen zum Thema „Systemische Organisationsberatung“ angeboten, die auf großes Interesse gestoßen sind. Der Verband für Interkulturelle Arbeit VIA Bayern e.V. bietet in Kooperation mit dem Studienzentrum für evangelische Jugendarbeit in Josefstal e.V. zudem seit vielen Jahren regelmäßig die Weiterbildung „Vielfalt Gestalten – Interkulturelle*r Trainer*in / Berater*in (LIDIA)“ an, in der Fachthemen mit systemischen Beratungsansätzen verknüpft werden. www.via-bayern.de/lidia/

Literaturverzeichnis

Deutinger, Gerhild (2017)

Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin

Doppler, Klaus u.a. (2013)

Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt

Ellebracht, Heiner u.a. (2018)

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 5. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Führmann, Ulrike / Schmidbauer, Klaus (2020)

Interne Kommunikation mit Weitblick. Praxiswissen für Ihren Projekterfolg, Talpa-Verlag, Potsdam

Glasl, Friedrich u.a. (Hrsg.) (2020)

Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 4. Auflage, Haupt Verlag, Bern

Glatz, Hans / Graf-Götz, Friedrich (2018)

Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater, 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim / Basel

Grossmann, Ralph u.a. (2015)

Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, Carl-Auer Verlag, Heidelberg

Häfele, Walter (Hrsg) (2015)

OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, 3. Auflage, Haupt Verlag, Bern

Kostka, Claudia (2016)

Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte, Hanser Verlag, München

König, Eckard / Volmer, Gerda (2018)

Handbuch Systemische Organisationsberatung, 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim / Basel

Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin (2011)

Einführung in die systemische Organisationsberatung, Carl-Auer Verlag, Heidelberg

Königswieser, Roswita u.a. (2015)

Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Schwing, Rainer / Fryszer, Andreas (2015)

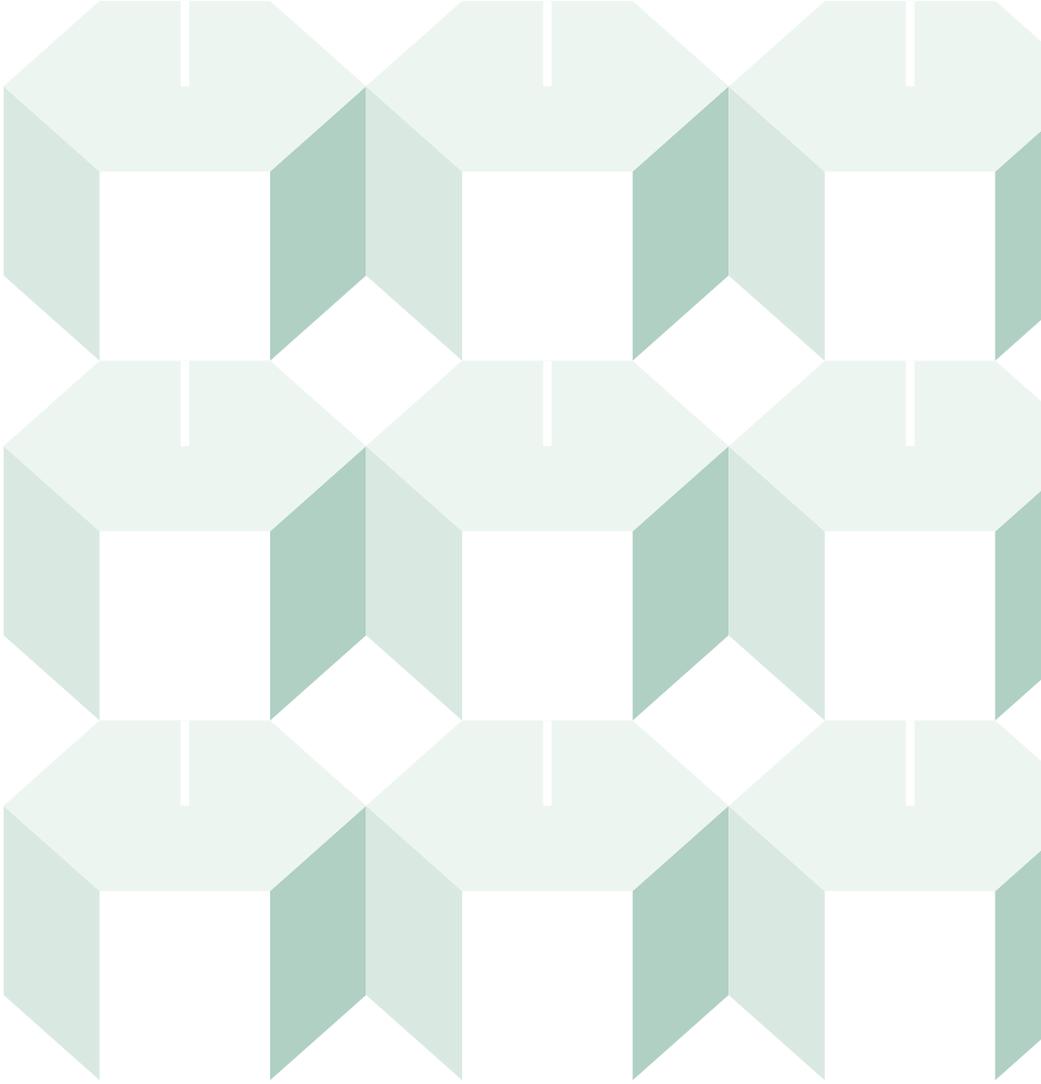
Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis, 7. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Stolzenberg, Kerstin / Heberle, Krischan (2013)

Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg

Vahs, Dietmar / Weiland, Achim (2013)

Workbook Change Management. Methoden und Techniken, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart



→03

Der Erfolg eines Inter- kulturellen Öffnungsprozesses hängt von der **Bereitschaft zur Veränderung** ab

Das Jobcenter Oberhavel – ein Beispiel
interkultureller Öffnungsprozesse in Brandenburg

Autorin*Autor

Patricia Redzewsky und Michael Schwandt

IQ Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“
IQ Netzwerk Brandenburg

Träger sind die RAA Brandenburg.

Das IQ Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ in Trägerschaft der RAA Brandenburg führte seit 2013 eine Reihe von Fortbildungen im Jobcenter Oberhavel durch. Im Frühjahr 2017 entwickelte sich aus dieser Kooperation ein bis Ende 2020 vom IQ Teilprojekt intensiv begleiteter, umfangreicher Organisationsentwicklungsprozess zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen im Jobcenter Oberhavel.

Beratungsansatz und Rollenverständnis

Für den Prozess der Interkulturellen Öffnung (IKÖ) im Jobcenter Oberhavel wurde ein Ansatz gewählt, der von Beginn an langfristig angelegt war und bei dem die Führungskräfte aller Fachbereiche und Mitarbeitende aller Hierarchieebenen beteiligt wurden. Ein wichtiges Merkmal war hierbei die Stärkung der horizontalen und vertikalen Kommunikation im Haus. Das Prozessdesign erfolgte auf Basis eines erweiterten Kulturverständnisses.

Die Beratenden verfolgen einen systemischen Ansatz und verstehen sich in der Rolle von externen Prozessbegleiter*innen. Sie begegnen den Akteur*innen im Jobcenter mit einer Haltung, durch die diese als Expert*innen ihres eigenen Systems gesehen werden und zur Selbstreflexion und Lösungsfindung anhand vorhandener Ressourcen angeregt werden. Denn sie selbst tragen die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses. Gleichwohl wurden die Berater*innen über die Jahre hinweg auch oft in einer Expert*innenrolle vom Haus auf ihre fachliche Expertise hin adressiert; hier galt es mit dieser Herausforderung professionell umzugehen und stets eine bewusste Balance hinsichtlich des Empowerments der beteiligten Akteur*innen herzustellen.

Die Entwicklung zum Prozess

Die Entscheidung, sich auf einen Prozess Interkultureller Öffnung einzulassen, wurde vom Jobcenter angestoßen, als 2015 / 2016 verstärkt Menschen aus unterschiedlichen Ländern nach Brandenburg zuzogen.

Bei einer Informationsveranstaltung des IQ Projektes zum Beratungstool „Diversity Check“ sprach das Jobcenter Oberhavel, eine Behörde mit damals knapp 300 Mitarbeitenden und Standorten in Oranienburg und Gransee, sein Interesse an einer vertieften Kooperation aus. Das Jobcenter sah sich dem eigenen professionellen Anspruch nach in der Verantwortung, die gleichberechtigte Behandlung der zugewanderten Neu-Brandenburger*innen mit allen anderen Bürger*innen Brandenburgs zu gewährleisten. In seiner Zielklärung konstatiert das Jobcenter, dass es nach dem Gebot des Grundgesetzes allen leistungsbeziehenden Personen des Kreisgebietes, unabhängig von ihren Merkmalen im Sinne von Art. 3 GG, den gleichberechtigten und ungehinderten Zugang zu den Dienstleistungen des Jobcenters nach SGB II garantieren muss.

Aus dieser Position heraus galt es nun einen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, in welchem sich die Verwaltung darauf einstellt, diesem Anspruch in ihrem täglichen Handeln gerecht zu werden. Ziel war es dabei, im Prozess sowohl die Strukturen, Verfahren und Ressourcen auf institutioneller Ebene in den Blick zu nehmen als auch Veränderungsbedarfe auf individueller Ebene zu erfassen. Dies sollte unter anderem realisiert werden, indem Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine kompetente und reflektierte Interaktion mit allen leistungsbeziehenden Personen überprüft werden.

Top-down: Kooperationsvertrag & Prozessbeginn

Das Jobcenter und das IQ Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“, vertreten durch Berater*innen, unterzeichneten eine Kooperationsvereinbarung über ihre gemeinsamen Ziele und Absprachen, zu der es auch eine Pressemitteilung im Landkreis gab. Um den Prozess im Haus zu steuern, wurde eine Projektgruppe gegründet. Diese besteht aus freiwilligen Vertreter*innen aller Abteilungen und unterschiedlicher Hierarchieebenen. Den Mitgliedern dieser Projektgruppe wurden vom Leiter des Jobcenters hinreichende zeitliche Ressourcen für ihre Tätigkeit im IKÖ-Prozess zugesichert. Die Projektgruppe trifft sich in ca. achtwöchigen Abständen mit den externen Berater*innen und arbeitet in der Zwischenzeit mit internen Treffen bzw. in AGs.

Sie wird von der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) als Koordinatorin geleitet, die hierfür mit 50 % ihrer Stelle zuständig wurde und dem Büro des Jobcenterleiters angehört.

Die einzelnen Schritte im Prozess

Zu Beginn des Prozesses stand – in Abwandlung des ursprünglichen „Diversity Checks“ – eine anonyme Befragung aller Mitarbeitenden, um den Prozess mit einem wertschätzenden und ressourcenorientierten Blick zu starten und die Perspektive der Belegschaft angemessen zu berücksichtigen. Befragt wurde im Hinblick auf Bedarfe, Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Arbeit mit Kund*innen mit Migrationsbiografie. Die anonyme Befragung war in sieben Bereiche gegliedert:

- Sprachliche Verständigung
- Interkulturelle Kompetenz
- Interkulturelle Dienstleistungsqualität
- Beratung und Vermittlung
- Anerkennung und Qualifizierung
- Führung, Personalentwicklung und Organisationsstruktur
- Vernetzung und Wissensmanagement



Bottom-up: Alle mitnehmen!

Möglichst alle Mitarbeitenden sollten für die Befragung gewonnen werden, und so wurde diese mehrfach auf unterschiedlichen Kanälen angekündigt. Der Leiter des Jobcenters verfasste ein Schreiben an alle Mitarbeitenden und der Personalrat wurde eingebunden. Die Koordinatorin des Prozesses im Haus sowie die externen Berater*innen standen allen Teams auf eigens dafür organisierten Veranstaltungen persönlich Rede und Antwort. Die Reaktionen reichten von Dankbarkeit für die Möglichkeit, mit eigenen Wahrnehmungen gehört zu werden, bis hin zu ablehnenden Vorbehalten. Die Ergebnisse der Befragung wurden statistisch aufbereitet und allen Mitarbeitenden in Form einer Galerie im Kreistagssaal zur Verfügung gestellt – verbunden mit der Möglichkeit des Austauschs mit Koordinatorin und Berater*innen. Die Entscheidung, erste Erkenntnisse durch eine breit angelegte Mitarbeitenden-Befragung zu gewinnen, sollte einerseits den Willen zur partizipativen Gestaltung des Prozesses verdeutlichen. Aus den Ergebnissen sollten jedoch auch möglichst schnell pragmatische und passgenaue Maßnahmen abgeleitet werden können, um zügig erste Erfolge („Quick Wins“) realisieren und präsentieren zu können. Die Realisierung zügiger konkreter Veränderungen auf der alltäglichen Arbeitsebene wurde von Berater*innen und Projektgruppe einvernehmlich als wichtigster und notwendiger erster Schritt für den erfolversprechenden Start eines längeren Prozesses erachtet.

Die Umsetzung

Aus den Ergebnissen der Befragung entwickelte die Projektgruppe die vier Arbeitsgruppen (AGs) „Projektplanung und Steuerung“, „Wissensmanagement und Netzwerke“, „Sprachliche Verständigung und Infrastruktur“ sowie „Fortbildung und Kompetenzerwerb“, die sich seither anhand konkreter Maßnahmenpläne mit ihren Aufgabenfeldern befassen. Ergebnisse und aktueller Stand der Arbeit der Projektgruppe werden allen Mitarbeitenden in regelmäßigen Newslettern mitgeteilt. Zudem waren die Mitarbeitenden aufgefordert, sich bei Interesse an einzelnen Aufgaben der jeweiligen AGs durch Input oder Mitwirkung zu beteiligen. Um den Mitarbeitenden die Beteiligung zu erleichtern, wurde eine Sprechstunde im Büro der Koordinatorin eingerichtet, und neue Beschäftigte werden von der Koordinatorin über den bestehenden Prozess

Die vier AGs

Prozesssteuerung und
Kommunikation

Verständigung und
Infrastruktur

Wissensmanagement und
Netzwerke

Fortbildung und
Kompetenzerwerb

informiert. Zudem nimmt sie wiederkehrend an den regulären Teamsitzungen im Haus teil und sorgt dafür, dass das Thema IKÖ dort jeweils als ein fester Tagesordnungspunkt eingeplant wird.

Diese Möglichkeiten der Partizipation und Kommunikation werden ergänzt durch regelmäßig stattfindende Treffen der IKÖ-Koordinierung mit dem Leiter des Jobcenters und Treffen der Koordinierung mit den externen Berater*innen. Die Implementierung einer zwei- bis dreimal im Jahr stattfindenden Steuerungsrunde unter Beteiligung des Jobcenterleiters, der IKÖ-Koordinierung und den externen Berater*innen runden den Kommunikationszirkel ab.

Klausuren und Seminare der Projektgruppe waren feste Bestandteile des Beratungsprozesses. An diesen Tagesveranstaltungen fanden Workshops, etwa zur Zielkonkretisierung der AGs, oder auch Weiterbildungen zu Themen wie Diversity und Antidiskriminierung statt. Als Teil des Prozesses, aber getrennt von der Arbeit der Projektgruppe, fanden im Haus vereinzelt Schulungen weiterer IQ Teilprojekte des Brandenburger IQ Netzwerks statt.

Die Zwischenergebnisse

Bisherige Veränderungen und Ergebnisse finden sich zum großen Teil in der gelebten Kultur des Jobcenters wieder. Sichtbar wird sie in Form einer verbesserten abteilungsübergreifenden Kommunikation und zeigt sich in der transparenteren Form der Informationsvermittlung, beispielsweise anhand von mehrsprachigen Dokumenten. In diesem Sinne spiegelt auch die Beteiligungsmöglichkeit der Mitarbeitenden am IKÖ-Prozess eine veränderte Hauskultur wider. Nicht zu vergessen ist die besondere Aufstellung der hierarchieübergreifenden Projektgruppe, in der Mitarbeitende

die Befugnis erhalten und befähigt werden, Sachfragen abteilungs- und hierarchieübergreifend anzugehen und mit Entscheidungsträger*innen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Der Prozess selbst kann in seiner Auswirkung als ein Beispiel für eine modernere, sachgerechte Form der Zusammenarbeit gesehen werden.

Konkrete Ergebnisse zeigen sich beispielsweise in der Einführung eines Leitsystems zur besseren Orientierung der Kund*innen und Mitarbeitenden. Wichtige Dokumente werden in den gängigen Sprachen der Kund*innen übersetzt und ihnen zur Verfügung gestellt. Die Dolmetscher*innendienste sollen zukünftig verstärkt werden und es wird die Nutzung der Dienste einer dolmetschenden Fachkraft für Gebärdensprache geprüft. Die Einrichtung einer Kinderecke im Besucher*innenbereich ist in Planung. Die Projektgruppe beschäftigt sich mit der Einführung der „Einfachen Sprache“ im Haus und führt als nächsten Schritt erstmalig eine anonymisierte Kund*innenbefragung in mehreren Sprachen durch.

Die Projektgruppe arbeitet zudem an einem Konzept zur Stärkung der Beratungskompetenz der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine diskriminierungssensible und vielfaltsorientierte Beratung. Dafür eruierte sie konkrete Fortbildungsbedarfe unter der Belegschaft, um bedarfsgerechte und angepasste Schulungskonzepte (z.B. unter Verwendung realer Fallbeispiele aus der Arbeit) anbieten zu können. Diese Schulungskonzepte entwickelte das Haus gemeinsam mit den Berater*innen, und sie sollen zukünftig in Tandems von Mitarbeitenden aus der Projektgruppe mit externen Diversity-Trainer*innen durchgeführt werden.

Auch das Wissensmanagement des Hauses wurde im Zuge des Prozesses stark unter die Lupe genommen. Arbeitshilfen, Formulare und Dokumente wurden aktualisiert und Verantwortlichkeiten an Schnittstellen neu geklärt. Aufgrund der parallelen Einführung der digitalen Akte war die IT-Struktur des Jobcenters in einem ständigen Umbruch, sodass hier eine abschließende Lösung erst in Zukunft etabliert werden kann. Die Kommunikation mit externen Institutionen hat sich im Verlauf des IKÖ-Prozesses deutlich verbessert, wie anhand von vielfältigem Feedback hörbar war. Die Personalpolitik obliegt, wie viele andere Aspekte des kommunalen Jobcenters auch, der Hoheit des Landkreises und lag damit außerhalb der Reichweite des IKÖ-Prozesses.

Die Transformation

So wie es zu Beginn des Prozesses einen Auftakt mit den jeweiligen Teams in Form von Veranstaltungen gab und die Befragung aller Mitarbeitenden durchgeführt wurde, wird es zum Ende der bisherigen Prozessbegleitung im Herbst 2020 eine Veranstaltung geben, bei der die Projektgruppe die bisherigen Ergebnisse und das Jobcenter seine Vorstellungen für die Zukunft präsentieren wird. Das Haus entschied sich, diese Veranstaltung filmisch zu dokumentieren und den Film allen Teams unter Beteiligung der IKÖ-Koordinatorin und der externen Berater*innen vorzustellen. Bei der Präsentation sollen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich mit Fragen und Anmerkungen zu beteiligen und ihre Wünsche und Bedarfe für zukünftige Vorhaben zu äußern.

Der IKÖ-Prozess ist noch nicht abgeschlossen und wird vom Haus künftig stärker in Eigenregie fortgeführt werden. Ursprünglich war die Veranstaltung abermals unter Anwesenheit aller Mitarbeitenden geplant, kann aber aufgrund der Covid-19-Einschränkungen mit nur einer stark begrenzten Anzahl von Mitarbeitenden stattfinden.

Fazit

Der IKÖ-Prozess in Oberhavel berührte fast alle Bereiche des Hauses und zielte auf Nachhaltigkeit ab. Ein besonders wertvolles Ergebnis ist sicherlich die Befähigung der Projektgruppe, zukünftig auch ohne dauerhafte Begleitung durch externe Beratende an ihren Aufgaben weiter zu arbeiten und den „roten Faden“ – die Orientierung des Hauses auf Vielfalt und interkulturelle Kompetenz – beizubehalten.

Faktoren, die dies ermöglichen, liegen in dem öffentlichen Bekenntnis zum Prozess und der unablässigen Bejahung und Förderung der Zielsetzungen durch den Jobcenterleiter. Der Ansatz war von Beginn an top-down und bottom-up gestaltet. Das heißt, vom Jobcenterleiter und den Führungskräften wurde er gewünscht und unterstützt, und die Information und Partizipation aller Mitarbeitenden war gesichert und wurde ermöglicht. Damit fördert der Ansatz die Kommunikation auf vertikaler wie horizontaler Ebene und verändert die Organisationskultur im Haus positiv.

Ein weiterer Mehrwert ist der bewusste Blick nach innen. Ein solcher Veränderungsprozess bietet Verwaltungen die Gelegenheit zu prüfen, wie mit traditionell erprobten Strukturen künftig umgegangen werden wird, und wo und auf welche Weise Barrieren die Arbeit erschweren. Dies sowohl im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der vielfältigen Kundschaft wie auch innerhalb des Hauses mit Blick auf die vielfältigen Mitarbeitenden. Dieser innere Blick hält nachhaltig bei den Mitarbeitenden an. Veränderungen in Behörden benötigen Zeit. Im Jobcenter Oberhavel fanden parallel zum IKÖ-Prozess noch weitere organisatorische Veränderungen statt. Hierbei musste im Besonderen darauf geachtet werden, dass sowohl die Teilnehmenden der Projektgruppe wie auch die Mitarbeitenden des Hauses nicht zu jeder Zeit mit gleicher Intensität in die Aufgaben des IKÖ-Prozesses involviert und mit dessen Anforderungen konfrontiert werden konnten. Von allen am IKÖ-Prozess Beteiligten brauchte es Geduld und einen weitsichtigen Blick, der auch die Vorteile und den Mehrwert an der Verknüpfung der parallel stattfindenden Ereignisse zu sehen vermochte.

»Ein weiterer Mehrwert ist der bewusste Blick nach innen.«

Zusammenfassend kann aufgrund der Erfahrung in der Begleitung des IKÖ-Prozesses im Jobcenter Oberhavel gesagt werden, dass der Erfolg eines interkulturellen Öffnungsprozesses stark von der Bereitschaft abhängt, Veränderungen im Allgemeinen willkommen zu heißen und eine klare Haltung für Anerkennungs- und Verteilungsgerechtigkeit zu kommunizieren und zu leben.

Weiterführende Literatur

https://raa-brandenburg.de/Portals/4/media/UserDocs/Dokumente_2019/Broschuere_RAA_IKOE-Prozess.pdf



→04

Der Anfang ist *die Hälfte* des Ganzen

Wir. Leben Vielfalt. Diversity-Orientierung
in einem Berliner Jobcenter

Autorinnen

Daniela Schneider und Inese Lazda-Masula

IQ Teilprojekt DIKO Berlin – Diversity-orientierte Interkulturelle Kompetenz
IQ Landesnetzwerk Berlin

Träger ist die Stiftung SPI, Berlin

„Die Thematik für alle Beschäftigten als gemeinsames Anliegen aller begreifbar zu machen und dies nicht nur rational, sondern gut emotional erlebbar machen, ist unser Ziel.“

Geschäftsführung Jobcenter Berlin Pankow

Mit Beginn des Jahres 2020 ist das gemeinsame Projekt **„Wir. Leben Vielfalt.“** des Jobcenter Berlin Pankow und des Teilprojekts DIKO Berlin (IQ Landesnetzwerk Berlin) gestartet.

Die Arbeit des Projekts war im Jobcenter bereits durch verschiedene interkulturelle Fortbildungen, die für Mitarbeitende und Führungskräfte angeboten worden waren, gut bekannt. Darüber hinaus hatten hausinterne Trainer*innen an einer Train-the-Trainer-Fortbildung teilgenommen und anschließend gemeinsame Tandemschulungen mit DIKO Berlin im Jobcenter durchgeführt. Für die Eingangszone und die Jugendberufsagentur am Standort Pankow wurden teamorientierte Workshops konzipiert und veranstaltet.

In der IQ Förderrunde 2019 - 2022 wurde DIKO Berlin erstmals beauftragt, auch Prozessbegleitungen zur interkulturellen Öffnung bzw. Vielfaltsorientierung in der Arbeitsverwaltung anzubieten.

Das Jobcenter Pankow war für das Projekt DIKO Berlin von besonderem Interesse, da die vielfältigen Angebote im Haus nun durch eine strategische Begleitung zusammengeführt werden konnten, um Diversity-orientierte interkulturelle Kompetenzen nachhaltig im Jobcenter zu verstetigen. Außerdem war das Jobcenter Berlin Pankow das einzige Haus in Berlin, das die BA-Strategie „Diversity-Management – Demografiesensibles Personalmanagement“ unter anderem mit der Einrichtung eines Diversity-Zirkels umsetzte.

Das Diversity-Thema war hier bereits von der Geschäftsführung aufgegriffen und die Charta der Vielfalt unterzeichnet worden. Ein Leitbild war erarbeitet worden, das Leitlinien zum wertschätzenden Umgang und die Bedeutung unterschiedlicher

Herkunftsbiografien definierte. Der Diversity-Zirkel, seit 2018 aktiv (und bisher einmalig in der Jobcenter-Landschaft), veranstaltete im Jahr 2019 ein Fest der Vielfalt und veröffentlichte ein interkulturelles Kochbuch mit Rezeptbeiträgen von Mitarbeitenden aus dem Haus. Dieser Zirkel war auf Initiative von Mitarbeitenden gegründet worden und sollte das Querschnittsthema Diversity ins Jobcenter bringen. Von Anfang an stand die Teilnahme am Zirkel allen Kolleg*innen aus allen Bereichen und Hierarchieebenen offen. Dies wurde von der Geschäftsführung ausdrücklich unterstützt.

Das Jobcenter war einerseits an der fachlichen Begleitung des Diversity-Zirkels interessiert, um die Professionalität in der Thematik zu erhöhen und neue Methodenansätze zu erproben. Andererseits wollte es eine Bestandsaufnahme zur interkulturellen Öffnung (IKÖ) des Hauses durchführen und Ansätze entwickeln, die die Ziele des Leitbildes (wie die Akzeptanz von Vielfalt, einen wertschätzenden Umgang und den Ausschluss jeglicher Form von Diskriminierung) intern bei den Beschäftigten als auch extern im Umgang mit den Kund*innen umsetzen. Auch die Themen Personalpolitik und Außenwirkung spielten bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle. Nur durch attraktive Rahmenbedingungen würde es in Zukunft möglich sein, Personal zu finden und zu binden.

Ebenfalls wollte das Jobcenter auf sich verändernde Kund*innengruppen durch stetigen Zuzug, vor allem aus EU-Ländern, im Bezirk Pankow vorbereitet sein. Das gesamte Haus befand sich bereits in einem Umstrukturierungsprozess. Die Diversity-orientierte Begleitung des Hauses durch DIKO Berlin sollte auch die bereits begonnenen Veränderungen unterstützen: identitätsstärkend nach innen und Kundenzufriedenheit fördernd nach außen.

Nach einem ersten Gespräch mit der Geschäftsführung im Juli 2019 wurden die kommenden Wochen genutzt, um das Projekt im Haus vorzustellen, ein Prozessdesign zu entwickeln, Themen zu identifizieren und eine Kooperationsvereinbarung zu schließen.

Der Weg ist das Ziel

Das Projekt DIKO Berlin verfolgt einen systemischen Beratungsansatz, der auf das Ziel der lernenden Organisation ausgerichtet ist. Dabei wird die Innovationsfähigkeit, die in jeder Organisation vorhanden ist, von den Berater*innen angestoßen und gefördert. Das bedeutet für die konkrete Zusammenarbeit, dass Ideen, Ziele und Werte des Jobcenters in jeder Phase des Prozesses mit einfließen.

Mit dem Fokus der Diversity-Orientierung gilt es, Vorhandenes bewusst bzw. Unsichtbares im Haus sichtbar zu machen und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen. Welche Diversity-Dimensionen spielen bisher eine Rolle, welche tauchen in der Reflektion nicht auf? Welchen Umgang gibt es mit Diskriminierungen? Spielt das Thema Vielfalt bei den Führungskräften eine Rolle, hat es einen Platz im Leitbild, ist es Teil der Strategie? Und letztendlich: Von welcher Perspektive aus soll sich dem Thema genähert werden? Von wo aus wird aufgebrochen und welche Richtung wird eingeschlagen?

Entsprechend dieser Überlegungen wurde das Projekt „Wir. Leben Vielfalt.“ gemeinsam mit dem Diversity-Zirkel entwickelt, der inhaltliche Fahrplan, die Prozessphasen, die Projektstruktur entworfen und Rollen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege geklärt:

- Wer wird wie beteiligt?
- Wer muss in Entscheidungsprozesse einbezogen werden?
- Welche festen Ansprechpersonen werden benannt?
- Wer setzt was um?

Es war notwendig, eine intensive Rollenklärung durchzuführen, da die Teammitglieder von DIKO Berlin bereits als Fachberater*innen zum Thema Diversity, als Workshopmoderator*innen, Trainer*innen und Teamentwickler*innen im Jobcenter bekannt waren. Da an jede Rolle andere Erwartungen gerichtet werden, war es wichtig, im Vorhinein genau zu klären, in welchen Funktionen man sich in welcher Phase des Projekts begegnet.

Die Funktion des Diversity-Zirkels sollte die eines „Prozessmotors“ sein, der Inhaltliches zum Thema Diversity ausarbeitet, Maßnahmen vorbereitet bzw. begleitet und maßgeblich das Projekt vorantreibt. Die ca. 15 Mitglieder des Diversity-Zirkels aus allen Bereichen und Hierarchieebenen beteiligen sich in diesem Gremium freiwillig neben ihrer eigentlichen Tätigkeit im Jobcenter. Eine Halbjahresplanung der Treffen und Maßnahmen und klare Zuständigkeiten im Zirkel (Ansprechpersonen nach außen, Übernahme von Aufgaben) wurden vereinbart, um verantwortlich mit den Zeitressourcen aller Beteiligten umzugehen.

Eine Steuerungsrunde (die sich zusammensetzt aus der Geschäftsführung, Bereichsleitung, zwei Ansprechpersonen des Diversity-Zirkels und einer*em Berater*in von DIKO Berlin) wurde als Entscheidungsgremium benannt. Diese wird vom Diversity-Zirkel und vom Beratungsteam fortlaufend über das gemeinsame Projekt „Wir. Leben Vielfalt.“ unterrichtet und trifft die den Prozess betreffenden Entscheidungen.

»Kontinuierliches Einholen von Resonanz zum Projekt«

Eine ebensolche transparente und kontinuierliche Kommunikation sollte auch ins Haus hinein durch ein Informationsmanagement erfolgen, das sowohl ein Zuviel an Informationen (was zur Überforderung aller Beteiligten führt) als auch ein Zuwenig an Informationen (was zu informellem Austausch auf dem Flur einlädt) vermeidet. In der konkreten Umsetzung bedeutet dies, dass in der Jobcenter-Ablage ein Unterordner des Diversity-Zirkels eingerichtet wurde, auf den Mitarbeitende Zugriff haben, um sich jederzeit zum Stand des Projekts informieren zu können. Darüber hinaus wird anlassbezogen ein Diversity-Ticker vom Diversity-Zirkel an alle Beschäftigten versandt, um Aktuelles zum Projekt mitzuteilen. Ebenso wichtig ist das kontinuierliche Einholen von Resonanz zum Projekt aus dem Haus, z.B. Feedback von den Beteiligten nach durchgeführten Maßnahmen. Auch dies organisiert der Diversity-Zirkel, der in seiner Rolle als „Prozessmotor“ nicht nur für die inhaltliche Weiterentwicklung und Planung des Projekts zuständig ist, sondern ebenso als Informationsschnittstelle im Haus agiert.

Projektstruktur



Projektstruktur

Bei den ersten Treffen mit dem Diversity-Zirkel ging es zunächst darum, zusammenzutragen, wie das Jobcenter zum Thema Vielfalt aufgestellt ist. Zu einigen Diversity-Dimensionen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) gab es bereits Ansätze. Andere Dimensionen spielten bisher in der Personalpolitik eine untergeordnete Rolle. In der Beratung wurde deutlich, dass nicht bekannt ist, wie das Thema Diversity in der Belegschaft bisher angenommen wird und ob es überhaupt ein Thema ist, das sich allen Beschäftigten erschließt. Ebenso wurde deutlich, dass es im Projekt „Wir. Leben Vielfalt.“ nicht nur um die Handlungssicherheit der Mitarbeiter*innen im Umgang mit Kund*innen gehen soll, sondern auch um das Miteinander in der Belegschaft und um die Hauskultur. Denn was innen gelebt wird, wird nach außen getragen.

Deshalb wurde strategisch vereinbart, zunächst das Thema Vielfalt ins Haus zu bringen und sich mit der Innenperspektive im Jobcenter zu beschäftigen. Im nächsten Schritt werden dann einzelne, aktuell weniger thematisierte Diversity-Dimensionen im Haus fokussiert und die Außenperspektive auf die Kund*innen wieder stärker in den Fokus gerückt. Außerdem sollten die aktuell stattfindenden Umstrukturierungsmaßnahmen mit dem Projekt „Wir. Leben Vielfalt.“ verbunden werden.

Von der Hausleitung wurden sechs Teams ausgewählt, die inhaltlich und / oder personell neu aufgestellt worden waren, um bei der Zielfindung unterstützt zu werden. Darüber hinaus sollten in diesen Teams Befragungen zum Thema Vielfalt durchgeführt werden.

Die von DIKO Berlin daraufhin durchgeführten Teamtage in diesen sechs Teams gliederten sich in zwei Teile: einer Diversity-orientierten Teamentwicklung und einer anschließenden interaktiven Befragung zum Thema Vielfalt im Haus. Mitglieder des Diversity-Zirkels nutzten den Tag, um sich und das Projekt „Wir. Leben Vielfalt.“ persönlich in den Teams vorzustellen.

Krise ist ein produktiver Zustand

Gestartet ist das Projekt im Januar 2020 mit einem Auftakt schreiben der Geschäftsführung, im Februar und März folgten die Teambefragungen. Anschließend sollte im März eine Führungskräfteklausur zum Thema Vielfalt stattfinden und im April / Mai eine Weiterentwicklung von Maßnahmen auf Grundlage der Ergebnisse der Befragungen und dem Austausch mit den Führungskräften. Der Plan wurde jedoch von der Corona-Pandemie durchkreuzt.

Dennoch hat der Diversity-Zirkel seine Agilität nicht verloren. Die Treffen und Beratungen finden nun in digitalen Besprechungsräumen statt. Statt des geplanten Vielfaltsfests zum Deutschen Diversity-Tag am 26.5.2020 wurde mit einem Schriftzug Flagge am Haus gezeigt. Die Beschäftigten wurden in einer Videobotschaft aufgerufen, sich über den Sommer mit Ideen und Exponaten für die Ausstellung „(Un-)sichtbar. Unsichtbares sichtbar machen.“ zu beteiligen, die der Frage weiter nachgeht: Wie arbeiten wir miteinander, was wird in der Krise sichtbar? Das Projekt DIKO Berlin gibt mit kleinen Videosnacks fachlichen Input zum Thema Vielfalt ins Haus, ebenso sind Interviews mit Prozessbeteiligten im Haus zum Thema Vielfalt geplant.

Alles Wissen besteht in einer Erkenntnis.

Das erste Resümee, das sich nach einem halben Jahr der Zusammenarbeit ziehen lässt, ist:

1. Die kontinuierliche und sichtbare Unterstützung durch die Geschäftsführung hat eine starke Signalwirkung. Mit dem Auftaktschreiben an die Belegschaft und einer Dienstbefreiung für alle Beschäftigten, um am Fest der Vielfalt teilnehmen zu können, wurde die Wichtigkeit des Themas im Haus betont. Auch in der Krisensituation der vergangenen Wochen hat die Geschäftsführung an der Bedeutung des Themas Vielfalt für das Haus festgehalten. Deshalb wird das Projekt trotz mobilen Arbeitens / Telearbeit und anderer aktueller Herausforderungen im Jobcenter fortgeführt.
2. Die Installation eines Gremiums wie des Diversity-Zirkels als „Prozessmotor“, dessen Mitglieder einen Querschnitt der Organisation abbilden und der befugt ist, eigenständig Maßnahmen vorbereitend zu planen und den Prozess in alle Ebenen des Hauses hinein zu kommunizieren, ist für eine erfolgreiche Projektumsetzung und Sichtbarkeit des Projekts wichtig. Im Diversity-Zirkel sind alle Bereiche und Hierarchien vertreten, inklusive Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, sodass unterschiedliche Perspektiven ständig in den Prozess einfließen. Die Arbeit des Beratungsteams von DIKO Berlin wird dadurch erheblich erleichtert, weil Informationen aus allen Ebenen sich schnell zusammentragen lassen. Besonders glücklich ist der Umstand, dass ein Bereichsleiter als Teil der erweiterten Geschäftsführung sowie die Gleichstellungsbeauftragte die Ansprechpersonen des Diversity-Zirkels sind und in dieser Funktion eine regelmäßige Rückkopplung zwischen Geschäftsführung und Diversity-Zirkel herstellen. So sind eine hohe Transparenz und Akzeptanz der Arbeit des Diversity-Zirkels gegeben und ein sehr kurzer Kommunikationsweg möglich.
3. Die Verbindung von Diversity-orientierter Teamentwicklung (Wir im Team.) und interaktiver Befragung zur Situationsanalyse im Haus (Wir im Haus.) hat sich bewährt. Nach einer Spurensuche im Team über Ähnlichkeiten und Unterschiede, Bewertungen und Fragestellungen wie „Was trennt,

was verbindet, was fördert und was verhindert Zusammenarbeit und unsere Zielerreichung?“ gab es im Teil der Befragung die Möglichkeit, anonym Fragen zu punkten, um sich anschließend im gesamten Team zu persönlichen Erfahrungen über den Umgang mit Vielfalt und das Miteinander im Haus zu verständigen. Nur die Aussagen, auf die sich das gesamte Team verständigte, wurden dabei festgehalten und flossen in die Auswertung mit ein.

Die „Interaktive Befragung“ hat einen umfangreichen, engagierten Austausch in der Gruppe und ein Bekenntnis von allen Beteiligten zu den gesammelten Themen ermöglicht. Gleichzeitig benötigt es für die Durchführung dieser Methode eine hohe Moderationskompetenz, um einen offenen Austausch ohne interpretierende Lenkung des Prozesses zu ermöglichen und das Team zur Selbstwirksamkeit und Konsensbildung zu befähigen.

4. Der Fokus in der Arbeitsverwaltung ist stark auf die Professionalität der Beschäftigten im Umgang mit ihren Kund*innen gerichtet. Gleichzeitig aber muss die gelebte Kultur in einem Haus und das Miteinander innerhalb der Belegschaft ein Baustein eines IKÖ-Prozesses sein, um erfolgreich eine Veränderung zu bewirken.

**»Denn was innen gelebt wird,
wird nach außen getragen!«**



→05

Von der Interkulturellen zur *Diskriminierungs-* *kritischen Öffnung*

Grundlagen und Erfahrungen in der Arbeit
mit Organisationen des Arbeitsmarktes in
Baden-Württemberg

Autor*innen

Andreas Foitzik, Julia Kaiser, Annette Martucci, Björn Scherer und
Elisabeth Yupanqui Werner

IQ Teilprojekt clever-iq
IQ Netzwerk Baden-Württemberg

Träger des Projektes ist der Verein adis e.V. – Antidiskriminierung ·
Empowerment · Praxisentwicklung, Reutlingen / Tübingen.

Von der Interkulturellen Öffnung ...

Die Idee der Interkulturellen Öffnung (IKÖ) beruht auf folgender Basis: Die sozialen Regeldienste reagieren auf eine gesellschaftliche Realität und arbeiten aktiv daran, die bestehende Angebotsstruktur für eine heterogene Gesellschaft zu öffnen. Mit dem Begriff der Öffnung wurde hier in zweierlei Hinsicht ein Paradigmenwechsel eingefordert: Es sollen nicht mehr – nach der bestehenden „Assimilierungs-Logik“ der Integrationspolitik – die Menschen den Institutionen und deren Angeboten angepasst werden, sodass alle mit dem gleichen Angebot zurechtkommen. Stattdessen sollen die Institutionen und ihre Angebote so weiterentwickelt werden, dass sie für alle Menschen gleichwertige Angebote bereithalten. Nicht mehr das reibungslose Funktionieren der Institutionen steht im Fokus, sondern vielmehr ihr Auftrag in Bezug auf die Menschen, die die Angebote nutzen.

Interkulturelle Öffnung kann somit verstanden werden als ein Entwicklungs- und Veränderungsprozess, der alle Teile und Abläufe einer Organisation erfasst, um strukturelle, interaktive und personelle Diskriminierungseffekte zu reduzieren. Eine gelingende Beratung und Begleitung ist nicht nur eine Frage der Kompetenz der Mitarbeiter*innen, sondern eine (Mainstreaming-)Aufgabe der Institution. Ihre Umsetzung liegt in erster Linie in der Verantwortung der Leitung.

Mit diesem Verständnis von IKÖ sind wir 2013 mit dem Projekt clever-iq gestartet. Wir hatten den Eindruck, mit der Benennung „diskriminierungskritisch“ bei Institutionen wie Jobcenter (JC) oder Arbeitsagenturen (AA) auf Widerstände zu stoßen. Mit der begrifflichen Fokussierung auf „Interkulturell“ haben wir jedoch Verkürzungen in Kauf genommen, die uns in unserer Arbeit immer wieder als Barrieren für wesentliche Lernprozesse begegnet sind: Konflikte in der Beratung werden einseitig mit kultureller Nichtpassung erklärt, die durch Fortbildung versucht werden zu bearbeiten. Andere Dimensionen gesellschaftlicher Heterogenität bleiben in ihrer intersektionalen Verschränkung außen vor.

... mit einer diskriminierungskritischen Perspektive

Unabhängig vom Namen des Konzeptes war die Zielperspektive unserer Arbeit immer die Erweiterung der Teilhabechancen der Kund*innen (wie Klient*innen im JC und in AA in einer die Realität verschleiern den Weise benannt werden). Unser Ziel einer diskriminierungskritischen Beratung in JC und AA ist nicht ausschließlich die Integration in den Arbeitsmarkt – unter welchen Bedingungen auch immer – sondern auch die Erweiterung der Handlungsspielräume der Kund*innen. Unter professioneller Beratung verstehen wir, den Kund*innen das Wissen zu geben, das sie brauchen, um eine für sich gute Entscheidung treffen zu können.

Praxisbeispiel

„Ausgeschlossen – von der Diskriminierung von Frauen mit Kopftuch auf dem Arbeitsmarkt“²²

Aus Fortbildungen kannten wir die Gefahr der Kulturalisierung von Beratungskonflikten sowie der Reproduktion von Diskriminierung in der Beratung insbesondere am Beispiel der Beratung von Frauen mit Kopftuch.

Das Vermittlungshindernis schien das Kopftuch selbst zu sein und nicht die bestehende Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. Wir interviewten betroffene Frauen zu ihren Erfahrungen, um die Perspektive der Kundinnen selbst zumindest auf diese Weise in den Lernprozess mit hinein nehmen zu können. In Workshops thematisierten wir die Vielschichtigkeit der Lebensrealitäten der Kund*innen über das multiperspektivische „Brillenmodell“²³ und reflektierten den gesetzlichen Auftrag der Institution in Bezug auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sowie die bestehenden Machtunterschiede zwischen Institution und Kund*innen. In der Fallreflexion arbeiteten wir an der Verbesserung der Beratungsqualität oder reflektierten gemeinsam mit den Teilnehmenden institutionelle Prozesse, wie zum Beispiel die Haltung des Arbeitgeber*services zu diskriminierenden Anfragen.

²² ²³ Fußnoten auf der Folgeseite

Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass es auch im Hinblick auf die Mitarbeiter*innen in JC und AA darum geht, sich des eigenen Handlungsspielraums sowie der diesen Handlungsspielraum begrenzenden institutionellen und gesetzlichen Strukturen bewusst zu werden und ihn zu erweitern. Die Mitarbeiter*innen sind, wie wir alle, Teil von Institutionen, die nicht frei sind von diskriminierenden Zuschreibungen, Bildern und Strukturen. Es geht darum, sich aktiv damit auseinanderzusetzen, Diskriminierungsrisiken zu erkennen, anzuerkennen und abzubauen. Auf dieser Basis muss Diskriminierung nicht mehr nur als Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter*innen gesehen werden, sondern es rücken diskriminierungsbegünstigende Prozesse der Organisation selbst in den Blick.

Um diesen Zusammenhang selbst besser verstehen zu können, ihn aber auch den Prozessbeteiligten transparent machen zu können, hilft uns das 4-Quadranten-Modell von Ken Wilber (weiterentwickelt von Frederic Laloux)²⁴. Dieses Modell geht davon aus, dass nachhaltige Veränderungen von Organisationen nur möglich sind, wenn sie zum einen individuelle und systemische / kollektive und zum anderen innere und äußere Prozesse miteinander verbinden. Veränderungsprozesse können entsprechend auf vier Ebenen ansetzen: bei der Arbeit an der inneren Haltung und Sichtweise der*des einzelnen Mitarbeitenden oder deren äußeren Entsprechung in ihrem*seinem Verhalten und den Kompetenzen; bei der Arbeit an den inneren Werten und ungeschriebenen Regeln einer Institution (Organisationskultur) sowie deren äußeren Form in definierten Prozessen und Strukturen.

Aber nur wenn alle Ebenen und deren jeweilige Interdependenz im Blick sind, werden Zusammenhänge verständlich und tatsächlich bearbeitbar. Gerade beim Thema Diskriminierung hilft dieses Verständnis auch, um mit den Akteur*innen in Institutionen (auf

4-Quadranten-Modell



4-Quadranten-Modell: Frederic Laloux nach Ken Wilber

allen Ebenen!) weniger in der Logik des Verdachts zu arbeiten als vielmehr in einer Haltung eines Angebots, gemeinsam diskriminierende Effekte auf individueller wie struktureller Ebene zu erkennen und abzubauen. Mit Hilfe des Modells kann auch mit den jeweiligen Kooperationspartner*innen reflektiert werden, auf welcher Ebene Interventionen stattfinden und welche Ebene noch fehlt.

... im Jobcenter und in den Agenturen für Arbeit

Gemeinsam mit der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit entwickelten wir in den letzten Jahren Konzepte, um IKÖ-Prozesse anzustoßen. Nur durch diese langjährige vertrauensvolle Kooperation ist es gelungen, diese Themen in der Breite der JC und AA zu platzieren. Neben einigen längeren, zum Teil mehrjährigen, Entwicklungsprozessen mit einzelnen JC lag der Schwerpunkt dabei eher auf kleinen für die einzelnen JC und AA machbaren Maßnahmen. Dafür qualifizierten wir über mehrere Jahre hinweg Migrationsbeauftragte durch Weiterbildung und Netzbildung zu Initiator*innen von

22 Zu diesem Thema bietet klever-iq Beratung und Fortbildungen an (siehe <https://adis-ev.de/qualifizierung#qualifizierung03>). Es wurde eine DVD erstellt, in der betroffene Frauen zu Wort kommen, und eine Broschüre zum Thema: https://klever-iq.de/wp-content/uploads/sites/15/2018/10/ausgeschlossen_Kopftuch.pdf)

23 Siehe zum Beispiel: ajs-Kompaktwissen Interkulturelle Kompetenz, https://adis-ev.de/interkulturelle_kompetenz

24 Referenz / Literaturhinweis: <https://thejourney.reinventingorganizations.com/22.html>

IKÖ-Prozessen („Interkulturelle Botschafter*innen“²⁵). Wenn IKÖ als Mainstreamingprozess verstanden wird, der die gesamte Organisation erfassen soll, ist auch klar, dass die IKÖ-Einzelmaßnahmen, die wir über diese Angebote anstoßen konnten, zwar punktuell zu Verbesserungen führten, aber keine nachhaltige Qualitätsverbesserung in der gesamten Organisation bewirken konnten.

Auch weil aus den Reihen engagierter und reflektierter Fach- und Führungskräfte der AA und JC und auch der Geschäftsführung der Regionaldirektion der Wunsch nach Weiterentwicklung und Intensivierung des Prozesses formuliert wurde, führen wir seit Sommer 2020 wiederum in Kooperation mit der Regionaldirektion das Programm „Strategien zur diskriminierungskritischen Öffnung der Agenturen für Arbeit (AA) und Jobcenter (gE) in Baden-Württemberg“ durch. Dieses setzt stärker auf das Vorort-Coaching und somit die Unterstützung von Migrationsbeauftragten und kleinen Projektteams bei der Durchführung von IKÖ-Prozessen (IKÖ 4.0²⁶). In den nächsten Jahren soll diskriminierungskritische Beratung und Öffnung (DIKÖ 4.0) mit einer Erweiterung auf alle Diversity-Dimensionen noch expliziter thematisiert werden.

Durch die Erfahrung dieser IKÖ-Prozesse²⁷ sehen wir den Nutzen, den diese Prozesse insbesondere dann bringen, wenn die Geschäfts- und Teamleitungen selbst in den Prozess entscheidend involviert sind, die Migrationsbeauftragten Freistellungen für diese Aufgabe bekommen und die Begleitung durch clever-iq als kritische externe Stimme auch die Perspektive der im Prozess meist nicht beteiligten Kund*innen einbringen kann.

25 Die Ausschreibung ist zu finden unter https://adis-ev.de/wp-content/uploads/2020/05/20181006_Modulinfo_IKB2019.pdf

26 Mehr Infos dazu unter:

https://adis-ev.de/wp-content/uploads/2020/05/200504_Konzept_Coaching_und_Seminarangebot_2020_aktualisiert.pdf

27 U.a. im JC Tübingen haben wir einen mehrjährigen Prozess zur IKÖ begleitet. Die Dokumentation als DVD ist zu finden unter <https://adis-ev.de/publikationen-2/aufgeschlossen-interkulturelle-offnung-im-jobcenter>

Die Erfahrungen zeigen, dass von einer professionellen Beratung nicht nur die Kund*innen profitieren. Auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden wird erhöht, wenn verbesserte Strukturen ihnen eine passgenauere Beratung ermöglichen und interne Konflikte bearbeitbar machen. Ein besseres Betriebsklima vermindert zudem Konfliktkosten.

Praxisbeispiele von IKÖ-Prozessen

Um die Kommunikation in der Beratung zu verbessern, hat ein Jobcenter ein Maßnahmenpaket entwickelt: Seminare zum Thema Leichte Sprache für alle Mitarbeiter*innen in der Beratung²⁸ sowie die Übersetzung von wichtigen Dokumenten in Leichte Sprache; Organisation der Sprachmittlung mit Hilfe eines kommunalen Dolmetscher*innen-Pools sowie Kurz-Fortbildungen aller (!) Mitarbeitenden zum Einsatz der Sprachmittler*innen; Dienstanweisung zum Einsatz der kompletten Sprachvielfalt der Mitarbeitenden.

Um Kund*innen eine bessere Orientierung zu geben, wollte eine Agentur für Arbeit ein neues Leitsystem installieren. Dafür wurde zum einen eine interne Projektgruppe und zusätzlich über externe Kontakte zu NGOs eine Gruppe von „Expert*innen in eigener Sache“ (Menschen mit Migrations-, Flucht-, Behinderungserfahrung, zum Teil auch Kund*innen des JC) gebildet, die an der Entwicklung mitgearbeitet haben.

Um in der Beratung die Kooperation mit externen Hilfsangeboten zu verbessern und eine gute Verweisberatung anbieten zu können, haben verschiedene JC und AA Datenbanken mit regionalen Angeboten entwickelt und allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Um die Vermittlungschancen von geflüchteten Frauen zu verbessern, hat ein JC eine Veranstaltungsreihe für geflüchtete Frauen organisiert und arbeitet dabei eng mit einer Schlüsselperson aus der Community zusammen.

28 Clever-iq bietet seit vielen Jahren Seminare für Leichte Sprache und sprachensible Beratung an und berät Organisationen zu diesem Thema.

... bei Kommunen

Bei Kommunen war das Thema IKÖ lange Zeit fokussiert auf Fortbildungen der Mitarbeitenden mit Bürger*innenkontakt oder Kampagnen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung. Nachhaltige IKÖ-Prozesse gibt es noch selten. Ein möglicher Ansatzpunkt, diskriminierungskritische Perspektiven in kommunale Prozesse einzubringen, ist die Durchführung von Beteiligungsprozessen zur Erstellung von Integrationskonzepten. Die Zeit ist reif, veraltete Integrationskonzepte so weiterzuentwickeln, dass die Perspektive auf Antidiskriminierung stärker zum Tragen kommt. Voraussetzung dafür ist zum einen, die Rolle der externen Begleitung nicht nur als Prozessmoderation zu verstehen, sondern schon während der Auftragsklärung zu vereinbaren, dass es um eine kritisch-reflexive Begleitung geht. Zum anderen geht es darum, bisher nicht wahrgenommene Stimmen hörbar zu machen. Dafür braucht es auch gezielte Anstrengungen, um marginalisierten Gruppen, die bisher von den Kommunalverwaltungen kaum wahrgenommen werden, Empowerment-Räume anbieten zu können²⁹.

Praxisbeispiel

Chancengerechtigkeit statt Integration:

Eine mittlere Kommune war mit dem Ziel gestartet, ein neues Integrationskonzept als Grundlage für die kommunale Arbeit der nächsten Jahre zu erarbeiten. Nach vielen Diskussionen unter breiter Beteiligung der Bürger*innen wurde die Perspektive auf Integration dann mehr und mehr ersetzt durch die Perspektive auf Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung. Damit soll deutlich gemacht werden, dass es nicht zuerst darum geht, was Zugewanderte können und leisten müssen, um dazuzugehören. Es geht vor allem auch darum, Barrieren abzubauen, Beteiligung und Teilhabe zu ermöglichen und jeder Form von Diskriminierung und Rassismus entgegenzutreten, um so gemeinsam eine Gesellschaft vor Ort zu gestalten, in der alle ein gutes Leben führen können.³⁰

... bei kleinen und mittleren Unternehmen

Im Gegensatz zu öffentlichen Institutionen sind Unternehmen nicht im gleichen Maße dem skizzierten gesetzlichen Anspruch aller Klient*innen bzw. Kund*innen auf eine gleichwertige Behandlung verpflichtet. Die innere Logik der Systeme ist noch stärker nach Fragen der Kosten-Nutzen-Relation und der Effizienz ausgerichtet. Anders ausgedrückt: Öffentliche Institutionen müssen sich, Unternehmen können sich diskriminierungskritisch öffnen. Auch öffentliche Institutionen werden dies eher tun, wenn sie sich einen spürbaren Nutzen versprechen. Für Unternehmen ist dies – von einer philanthropischen Haltung der Verantwortlichen abgesehen – der entscheidende Grund. Anders als zum Beispiel Kommunen agieren KMUs eher anlassbezogen.

»Öffentliche Institutionen müssen sich, Unternehmen können sich diskriminierungskritisch öffnen.«

Anders sieht es bezüglich des Diskriminierungsschutzes der Mitarbeitenden selbst aus. Hier sind öffentliche wie private Arbeitgebende gesetzlich nach § 12/13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) verpflichtet, präventiv wie fallbezogen Mitarbeitende vor Diskriminierung zu schützen bzw. bei Diskriminierung für Abhilfe zu sorgen. Dies ist allerdings aufgrund fehlender Sanktionsmöglichkeiten bisher kein relevanter Faktor. Trotzdem sehen wir im Aufbau einer Beschwerdestruktur und -kultur, die interne wie externe Beschwerden risikofrei möglich macht und als Anlass zur Qualitätsverbesserung nutzt, eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Hier spielt auch die Einbeziehung von Personal- und Betriebsrat eine wichtige Rolle.

29 adis e.V. führt dazu das Praxisentwicklungsprojekt Amplifying Voices durch: <https://adis-ev.de/empowerment/amplifying-voices>

30 Das Konzept ist zu finden unter: www.filderstadt.de/start/alltag/das+vielfaltskonzept+fuer+ein+chancengerechtes+filderstadt.htm

Schon jetzt lässt sich sagen, dass bei unserer Arbeit mit KMUs zum einen das Thema Konflikte in der Belegschaft eine deutlich größere Rolle spielt als die Beziehung zu den Kund*innen, und die Zusammenarbeit zum anderen oft dadurch zustande kommt, dass es im Unternehmen eine für das Thema Konflikte und Diskriminierung zuständige Person gibt.

Unternehmen erkennen, dass Konflikte und vor allem die mit Unzufriedenheit und Diskriminierungserfahrung verbundene Fluktuation Kosten verursachen, und suchen Unterstützung. Voraussetzung ist auch hier, dass die Geschäftsführung hinter dem Prozess steht.

Als gefördertes IQ Projekt haben wir in der Kooperation mit KMUs zum einen die Möglichkeit, sehr prozessorientiert vorzugehen. Und wir haben zum anderen die Möglichkeit, eine Haltung der Parteilichkeit mit Gruppen von Mitarbeitenden, die in einer weniger mächtigen Position sind, einzunehmen und Momente des Empowerments einzubringen sowie die Prozesse so anzulegen, dass sie selbst Lösungen für Probleme mit erarbeiten können.

Praxisbeispiele aus dem KMU-Bereich

Eine **Friseur*innenkette** hat große Probleme damit, im Ausland rekrutiertes Personal dauerhaft zu halten. Hintergründe sind vermutete rassistische Einstellungen in den Salons, wenig Einfühlung für und Wissen über Erfordernisse von neuen zugewanderten Kolleg*innen und kein strukturiertes Vorgehen zur Einarbeitung. Wir arbeiten mit der Personalverantwortlichen, die ohne wirklichen Rückhalt der Unternehmensleitung mit der Situation überfordert ist, an einer bewussten Gestaltung einer Willkommenskultur und -struktur (Onboardingprozess). Für einen bezahlten Organisationsentwicklungs-Auftrag hätte sie dafür nie die Ressourcen erhalten. Immer wieder stößt der Prozess so an Grenzen. Wir lassen uns darauf ein, weil unsere Arbeit unmittelbar den neu ankommenden Arbeitnehmer*innen nutzt. Wir schulen Salonleitungen, auch wenn dafür statt geplanter drei Stunden nur eine Stunde Freistellung gestattet wird. Wir kompensieren dies, indem wir noch näher und intensiver mit den Beteiligten arbeiten. Als eine Person für eine Salonleitung spontan eine Einarbeitung

übernehmen muss, bieten wir ihr vor Arbeitsbeginn eine Stunde Coaching an. Parallel coachen wir die Personalverantwortliche in der Reflexion ihrer Rolle gegenüber der Unternehmensleitung und unterstützen sie so, systematischer vorzugehen.

Bei einem **mittelständischen Betrieb der Kabelproduktion** kam die AGG-Beauftragte wegen eines rassistischen Vorfalls rund um das Thema „Deutsch am Arbeitsplatz“, bei dem auch eine gehörlose Frau beteiligt war, auf uns zu. Wir haben zunächst mit den Konfliktparteien und Schlüsselpersonen gesprochen. Alle sehnten sich nach einem guten Arbeitsplatz sowie einem respektvollen Umgang, der Unterschiedlichkeit anerkennt. Trotzdem gab es ein großes – auch ethnisiertes – Misstrauen. Die Beraterin gestaltete den Prozess auch unter Einsatz einer Gebärdendolmetscherin mit einem Wechsel von Interventionen, die einzelnen Gruppen und über Arbeitsplatzbesuche auch einzelnen Personen Raum gaben, sowie Interventionen wie einem Frühstück oder einem Vortrag zum Umgang mit Heterogenität und Diskriminierung durch Sprache mit der gesamten Belegschaft. Über die Möglichkeit, in getrennten Gruppen zu sprechen, und über die parteiliche und schützende Moderation im gemischten Raum konnten speziell die Frauen in der Produktion wie auch die gehörlose Frau darin gestärkt werden, ihre Wünsche zu äußern. Auch wenn der Prozess wegen einer großen ökonomischen Krise des Betriebs vorzeitig beendet wurde, gab es die Rückmeldung, dass Konflikte heute schneller angesprochen werden.

Bei einem **Softwareunternehmen**, das sehr großen Wert auf flache Hierarchien und den Diversity-Gedanken legt, gab es Hinweise, dass Diskriminierungserfahrungen aufgrund der programmatisch lockeren Teamkultur nicht gut thematisiert werden können. Über unterschiedliche Formen von Workshops sowie dem Coaching einer Diversity-AG konnte über eine längere Zeit Vertrauen aufgebaut werden, das nun ermöglicht, in die Tiefe zu gehen. Vor allem die Mitglieder der Diversity-AG sind durch die Beraterin so gestärkt, dass sie mutigere Vorschläge gegenüber der Unternehmensleitung sowie dem Gesamtteam einbringen. Zwei Pilotteams werden nun in einem von clever-iq moderierten Prozess Kriterien entwickeln, wann ein humorvoller Umgang im Team diskriminierende Effekte haben kann und wie sie diese in Zukunft besprechen werden.

... zur diskriminierungskritischen Öffnung

Die Kürze dieses Beitrags eröffnet nicht den Raum, die geschilderten Beispiele kritisch zu reflektieren und Risiken und Nebenwirkungen von Interventionen darzustellen. Diskriminierungskritische Öffnung kann nicht „Best Practice“ sein. Es gibt keinen einfach gelingenden oder gar festschreibbaren Umgang mit Heterogenität. Der Umgang mit Heterogenität lässt sich weder „managen“ noch standardisieren. Es kann nur um die Entwicklung von Haltungen und Abläufen gehen, die einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Heterogenität ermöglichen. Diskriminierungskritische Öffnungsprozesse (DIKÖ) müssen daher die Spannung aushalten, Verbindlichkeit herzustellen und gleichzeitig offen zu bleiben, was sich für die Beteiligten als Spannung zwischen Verunsicherung und Handlungsorientierung ausdrückt.

Gerade in der Arbeit mit machtvollen Institutionen wie Jobcenter und Agenturen für Arbeit oder auch Unternehmen bedeutet dies für uns als Prozessberater*innen auch, uns auf die Sprache und Denkweise der jeweiligen Organisationskulturen einzulassen, ohne dabei die eigene Haltung aus den Augen zu verlieren. Dass wir heute immer öfter von Diskriminierung und Rassismus statt von Interkultur und Diversity sprechen können, macht diese Arbeit für uns einfacher. Je klarer die Begriffe sind, umso unaufgeregter können wir mit ihnen arbeiten. Das Reden über Diskriminierung und Rassismus scheint für viele Menschen das Format von Skandalisierung und Anklage nahezulegen. Institutionelle Veränderungsprozesse setzen nicht am ›Skandal‹ der Diskriminierung an, sondern an der Tatsache, dass es institutionelle Diskriminierung überall gibt und auch Jobcenter, Agenturen für Arbeit, Kommunen oder Unternehmen keine diskriminierungsfreien Räume sind. Diese Entdramatisierung beim Bearbeiten von Heterogenität darf allerdings nicht verwechselt werden mit einer Relativierung verletzender Erfahrungen.

Zentrale Entwicklungsaufgaben der diskriminierungskritischen Öffnung sind zum einen ein nachhaltiger Diskriminierungsschutz und zum anderen eine angemessene Beteiligung auch wenig hörbarer Stimmen in Veränderungsprozessen. Mit den Organisationen und Unternehmen wollen wir an externen und internen Beschwerdestrukturen und -kulturen arbeiten, mit denen Diskriminierungserfahrungen von Mitarbeitenden und Klient*innen ohne Risiko thematisiert werden können und die von der Institution als Ressource und Motor der Veränderung gesehen werden. Mit Institutionen und ihren Klient*innen wollen wir neue Konzepte entwickeln, damit die Stimmen derer, um deren Chancengerechtigkeit es in DIKÖ-Prozessen vor allem geht, in diesen Prozessen auch gehört werden können. Diese Empowerment-Perspektive muss komplementär ergänzt werden durch eine Perspektive auf Powersharing, also durch Strategien, die alle Beteiligten auffordern und ihnen ermöglichen, ihre jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten auf ihrer Position einzusetzen für den Abbau von Diskriminierung.³¹

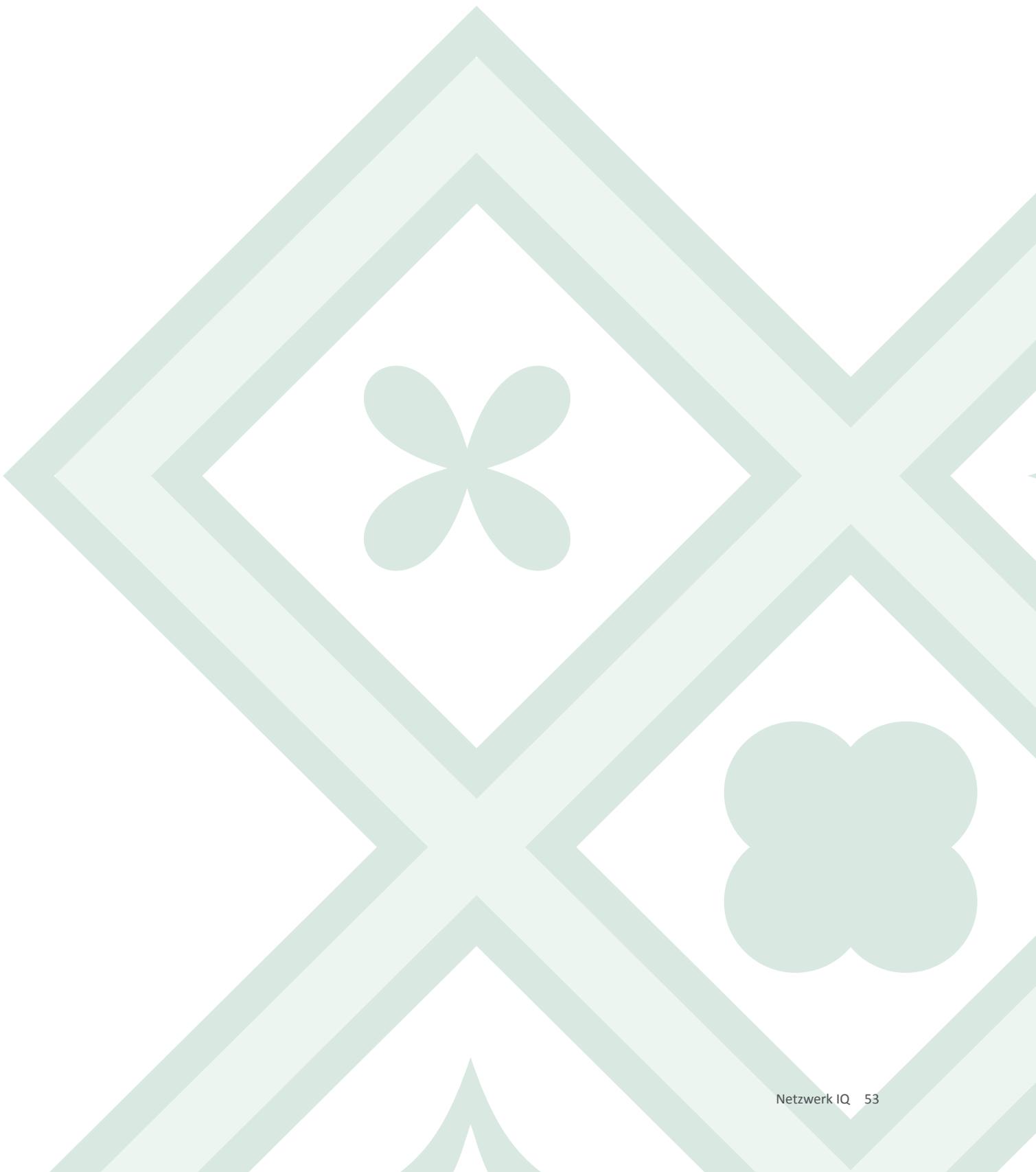
Weiterführende Literatur

Ein ausführliches Konzept zur diskriminierungskritischen Öffnung haben wir für die Institution Schule vorgelegt:

Foitzik, Andreas / Holland-Cunz, Marc / Riecke, Clara (2019): Praxisbuch Diskriminierungskritische Schule, Beltz-Verlag, Weinheim / Basel.

Mehr Informationen und ein Gratis-Download der Publikationen unter <https://adis-ev.de/diskriminierungskritische-schule>

³¹ Ausführlicher zum Konzept des Powersharing: Foitzik, Andreas / Yupanqui Werner, Elisabeth (2020): Menschenrechtsorientierung als Trägerverantwortung – Powersharing als eine solidarische Haltung weiterdenken, in: Prasad, Nivedita / Foitzik, Andreas / Muckenfuss, Katrin (Hrsg.): Recht vor Gnade – Bedeutung von Menschenrechtsentscheidungen für eine diskriminierungskritische (Soziale) Arbeit, Beltz Verlagsgruppe, Weinheim



→06

Diskriminierungskritische *Diversitätsentwicklung*

Ein Jobcenter im Ostallgäu
auf neuen Wegen

Autor*innen

Düzgün Polat, Rabia Gürler, Denzil Manoharan, Andrea Bader

Teilprojekt Interkulturelle Öffnung – Diversity Management
MigraNet – IQ Netzwerk Bayern

Träger ist Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH, Augsburg.

Nicht nur in Deutschland und nicht erst seit den aktuellen Rassismus- und Diskriminierungsvorfällen, die zu einer neuen Protestwelle geführt haben, kommt das Thema um strukturelle und institutionelle Diskriminierung langsam auf der gesellschaftlichen und politischen Agenda an. Dabei versuchen doch seit Jahrzehnten Menschen mit Rassismus- und Diskriminierungserfahrung, gebetsmühlenartig bundesweit auf strukturelle und institutionelle Diskriminierung und Rassismus aufmerksam zu machen. Der Ruf nach strukturellen Veränderungen wird lauter.

Leider wird er in Teilen nach wie vor als Angriff verstanden und verortet. Daher ist jede Bereitschaft, eigene Strukturen diskriminierungskritisch zu betrachten, jede Anstrengung, die eigene Institution diversitätsorientiert zu verändern, jede selbstkritische Reflektion mit eigenen Privilegien immer noch eine Besonder- und Seltenheit, die als „best practice“ in den Fokus gestellt wird, ja vielleicht sogar gestellt werden muss. Dieser Beitrag stellt genau eines dieser „best practice“-Beispiele vor: eine Prozessbegleitung des Teilprojektes „Diversity Management“, ein Projekt von MigraNet / IQ Landesnetzwerk Bayern.

Unser Träger ist die Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH. Unser Team besteht aus Trainer*innen und Berater*innen in den Bereichen Diversity, Prozessbegleitung und Fachkräftesicherung. Wir beraten und schulen zu Diversity und Antidiskriminierung. Das machen wir in Arbeitsagenturen, Jobcentern, Unternehmen und anderen Institutionen in Bayern.

Nach langjähriger Zusammenarbeit in den Bereichen der Personalschulung und der Vernetzung von Akteur*innen auf kommunaler Ebene haben wir in einem Positionspapier dem Jobcenter Ostallgäu das Konzept einer Organisationsentwicklung vorgeschlagen. Das Jobcenter Ostallgäu hat den Vorschlag akzeptiert und sich entschieden, einen Organisationsentwicklungsprozess zu machen, den wir begleiten dürfen. Nicht nur die durch die langjährige Zusammenarbeit entstandene solide Vertrauensbasis hat zu dieser Entscheidung beigetragen, sondern vielmehr der sensibilisierte Weitblick des Geschäftsführers

und seines Leitungsteams. Denn Veränderungsprozesse können nur durch die Bekenntnis der Leitungspersonen eingeleitet werden.

Ein Jobcenter geht einen neuen Weg

Veränderung zum Zwecke einer Organisationsentwicklung ist nichts Seltenes. Eine zeitgemäße Institution ist gewissermaßen gezwungen, sich ständig mit Veränderungen auseinander zu setzen, denn Veränderung ist eine gesellschaftliche Konstante, die den Antrieb bildet. Daher bemühen sich Organisationen und Einrichtungen – nicht nur Unternehmen – in ständiger Weiterentwicklung, eine lernende Institution zu werden. Auffällig ist dabei, dass Diskriminierungs- und Rassismuskritik und der Anspruch, die Teilhabe aller Menschen in den Blick zu nehmen, nicht als Attribute von Veränderung zu mehr gesellschaftlicher Realität in Veränderungsprozessen anzutreffen sind. Daher haben wir im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses im Jobcenter Ostallgäu genau diese Parameter mitgedacht, weil sie unseres Erachtens notwendig sind, um eine Institution diskriminierungs- und rassismuskritisch an den vielfältigen Lebensrealitäten auszurichten.

Deshalb wird dieser Organisationsentwicklungsprozess als diskriminierungskritischer Diversitätsentwicklungsprozess betitelt, und er verfolgt einen ganzheitlichen, inklusiven, diskriminierungs- und rassismuskritischen sowie diversitätsorientierten Ansatz. Inklusiv meint hier die Beteiligung aller Mitarbeiter*innen des Jobcenters und ganzheitlich, dass alle Bereiche dezidiert untersucht und verändert werden. Der Ansatz und der Prozess lassen sich in folgenden konkreten Schritten darstellen.

Die diskriminierungskritische Diversitätsentwicklung als Ansatz und Arbeitsprinzip

Diversität, die in der Gesellschaft schon immer vorhanden war und ist, stellt sich auch in den Institutionen unserer Gesellschaft nicht von selbst ein. Vielmehr muss sie gewollt sein und bewusst entwickelt werden. Nur durch eine bewusste Entscheidung für Vielfalt in Institutionen hat sie diese auch zur Folge. Dies ist eine Entscheidung, die ihren Entscheider*innen eine bestimmte Perspektive und Wahrnehmung abverlangt. Eine Perspektive, die nicht nur die fehlende Vielfalt in der eigenen Institution erkennt, sondern auch die strukturellen Gegebenheiten, die dies verursachen, also die Diskriminierung produzieren, reproduzieren und beständig erhalten. Ohne diesen geschärften Blick, der die Wirkung von Strukturen erkennt, scheint eine Veränderung hin zu mehr Diversität zu hinken.

Es reicht eben nicht nur die fehlende Vielfalt im Blick zu haben. Stattdessen müssen wir die Frage nach dem „Warum“ formulieren. Erst die Antwort auf dieses Warum und der Wille, gesellschaftliche Realitäten zum Einzug zu verhelfen, ermöglicht die nachhaltige Veränderung und Entwicklung zu einer Institution, die der vielfältigen Gesellschaft gerecht wird. Im Kontext einer diskriminierungskritischen Diversitätsentwicklung als Organisationsentwicklungsprozess ist nicht nur das vermeintliche Ziel einer barriere- und diskriminierungsfreien Organisation, die gesellschaftliche Realitäten widerspiegelt, von Bedeutung. Auch der gesamte Veränderungsprozess muss als (vor-)gelebte Praxis diskriminierungs-, rassismus- und machtfrei unter höchstmöglicher Beteiligung der Mitarbeiter*innen gestaltet und entwickelt werden.

»Es reicht eben nicht nur die fehlende Vielfalt im Blick zu haben. Stattdessen müssen wir die Frage nach dem „Warum“ formulieren.«

Die Fragen, die aus organisationaler Sicht formuliert werden, müssen gleichermaßen für den Prozess und dessen Protagonist*innen gelten. Demzufolge ist die Entwicklung während des ganzen Prozesses ein stetiges, praktisch erfolgreiches Moment.

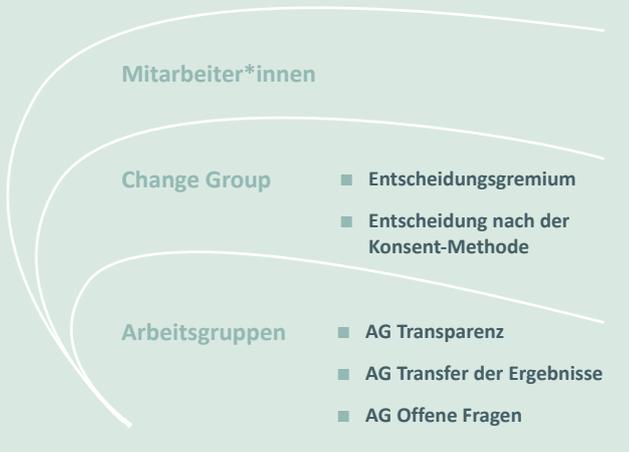
In der Umsetzung des Prozesses hatte dies zur Folge, dass ein Entscheidungsgremium, bestehend aus allen Mitarbeiter*innen, installiert wurde. Dieses Gremium, genannt Change Group, ist die einzige Entscheidungsebene für den Prozess. Alle Mitarbeiter*innen sind Mitglieder der Change Group und können frei entscheiden, wann, wie und mit welchen Ressourcen sie teilnehmen oder auch nicht. Es soll also für die Beteiligung der Mitarbeiter*innen eine absolute Barrierefreiheit geben. Die Entscheidungen, die unter Anleitung der Prozessbegleiter*innen in diesem Gremium entwickelt und gefällt werden, sind für den Prozess bindend.

Dies bedeutet auch, dass die Funktionen der einzelnen Mitarbeiter*innen des Jobcenters für den Prozess unwichtig sind, also keine Hierarchien während des Prozesses aufrechterhalten werden. Jede Person ist ein gleichwertiges Mitglied und somit Akteur*in des Prozesses. Nur unter diesen Vorzeichen ist eine Balance zwischen dem formulierten Ziel und dem Weg dahin für die Teilnehmer*innen nachvollziehbar. Eine Institution diskriminierungs- und rassismuskritisch an der Diversität der Gesellschaft orientiert auszurichten, bedeutet eben auch, dass der gesamte Weg gekennzeichnet ist von multiperspektivischen, diskriminierungs- und rassismusfreien Arbeits- und Entscheidungsplattformen, die ein absolutes Maß an Transparenz gewährleisten sowie hierarchie- und machtfrei strukturiert sind.

Die Entscheidungen in der Change Group werden nach der soziokratischen Konsent-Methode³² getroffen. Ergänzend hierzu wurden in der Change Group Arbeitsgruppen für „Transparenz“, „offene Fragen aus der Belegschaft“ sowie „Transfer der Ergebnisse aus den Gruppentreffen“ gebildet.

³² Weiterführende Informationen unter <https://soziokratiezentrum.org/ueber-soziokratie/grundlagen-basis-prinzipien/konsent/>, letzter Zugriff 01.11.2020

Soziokratische Konsent-Methode



Somit soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter*innen kompetenz-orientiert, gestalterisch und selbstermächtigt in den Prozess ein- und aussteigen können, wann immer sie wollen. Dieses Verständnis von Barrierefreiheit bildet zugleich die Plattform, auf der es auch erlernt, geübt und internalisiert werden kann. Dies ist notwendig, weil wir als Teil dieser Gesellschaft die Verlaufsformen, die Narrative, die Mechanismen von Diskriminierung verinnerlicht haben. Diese müssen bewusst verlernt werden. Daher reden wir hier von einem Entwicklungsprozess.

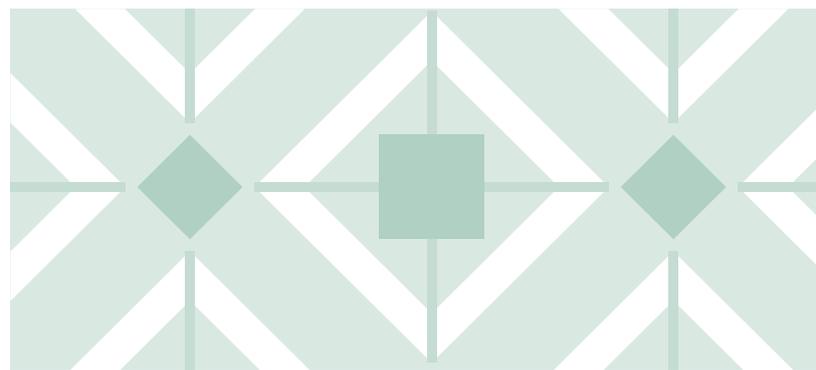
Die Ganzheitlichkeit im Prozess

Wie jeder Organisationsentwicklungsprozess basiert auch dieser auf einem ganzheitlichen Ansatz, der sich mit allen Ebenen der Arbeitsrealität einer Institution befasst. Nur wenn jeder Bereich berücksichtigt wird, kann ein Entwicklungsprozess in einer Institution nachhaltig wirken. Durch punktuelle Veränderungen hingegen – an dieser Stelle wollen wir erwähnen, dass wir diese trotzdem auch begrüßen – kann eine Kluft zwischen gewachsenen und dominanten Mustern und dem Neuen entstehen, was letztlich zu einem Rückfall in „alte“, gewohnte Muster führen kann. Nur wenn alle Bereiche gleichermaßen und aufeinander abgestimmt entwickelt werden, kann Diskriminierung verhindert und Diversität, die der Belegschaft die Sicherheit gibt, diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Perspektiven zum Selbstverständnis zu entwickeln und anzuwenden, auch gelebt werden.

Infolge dieses ganzheitlichen Ansatzes werden die Bereiche Institutionskultur, -struktur, Personal, Publikum (Kund*innen), Außenwirkung (der Institution nach außen) hinsichtlich ihrer Arbeitsabläufe, Machtkonstellationen, Hierarchie und personellen Struktur sowie Dialog unter den Mitarbeiter*innen unter die Lupe genommen und auf Diskriminierungsformen und Vielfaltsaspekte hin geprüft und, wenn nötig, verändert.

Der erste Schritt war die Erfassung des Ist-Standes im Jobcenter Ostallgäu. Dafür hat die Hochschule Kempten eine Mitarbeiter*innenbefragung, die in der Change Group verabschiedet wurde, durchgeführt. Die Befragung erfolgte gemäß inhaltlicher Ausrichtung des Prozesses. Die Hochschule Kempten übernimmt auch für die Zukunft die wissenschaftliche Begleitung des Prozesses, um die Entwicklung und die Ergebnisse festzuhalten.

An dieser Stelle wollen wir klar zum Ausdruck bringen, dass die Rolle der Prozessbegleiter*innen im Aufzeigen von Möglichkeiten, im kritischen Fragenstellen, im Wissenstransfer liegt und nicht im Entscheiden oder Auferlegen von Zieldefinitionen.



Der Prozessentwurf im Überblick

Start- und Analysephase

- Auftakt mit der Führungsebene
- Auftakt mit der Belegschaft
- Bildung der Change Group
- Befragung der Mitarbeiter*innen

Schulungsphase

- Grundlagen und Vertiefung zu Diversity und Antidiskriminierung
- Schulung zu Change Management

Umsetzungsphase

- Leitbildentwicklung
- Erarbeitung eines Entwicklungsplans
- Umsetzung
- Rückkopplung und Prüfung
- Nachjustierung
- Verstetigung

Gemeinsames Arbeiten und Entwickeln

Damit alle Mitarbeiter*innen in die Lage versetzt werden, selbst als Entwickler*innen ihrer Institution agieren zu können, durchlaufen sie mehrtägige Schulungen zu Diversity, Antidiskriminierung und Change Management. Weil eine gemeinsame Wissens- und Arbeitsbasis unerlässlich für einen Entwicklungsprozess ist, hat sich die Change Group für diese Schulungsphase entschieden. Während dieser Phase können aufkommende Fragen und / oder Widerstände bearbeitet und verändert werden, indem ihnen der Raum und die Möglichkeit zur Auseinandersetzung gegeben werden.

Nach der Schulungsphase ist ein gemeinsamer Startpunkt (Wissensstand) erreicht, von dem aus weitere Schritte gegangen werden können und ein gemeinsames Arbeiten auf Augenhöhe, fern von Wissensasymmetrien, möglich ist. Als nächster Schritt nach der Schulungsphase wurde in der Change Group entschieden, dass ein gemeinsames Leitbild entwickelt werden soll, welches die Grundlage für den weiteren Veränderungsprozess bilden wird.

Hierfür werden folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Wer gehört dazu? Wer ist ausgeschlossen?
- Wer hat Zugang? Wer hat keinen Zugang? Warum nicht?
- Wer bestimmt Teilhabe? Wer bestimmt nicht?

Auf der Grundlage des Leitbilds sollen Maßnahmen entwickelt werden, die zum gegebenen Zeitpunkt unter Berücksichtigung der Bedarfe der Mitarbeiter*innen im Prozess entschieden und umgesetzt werden.

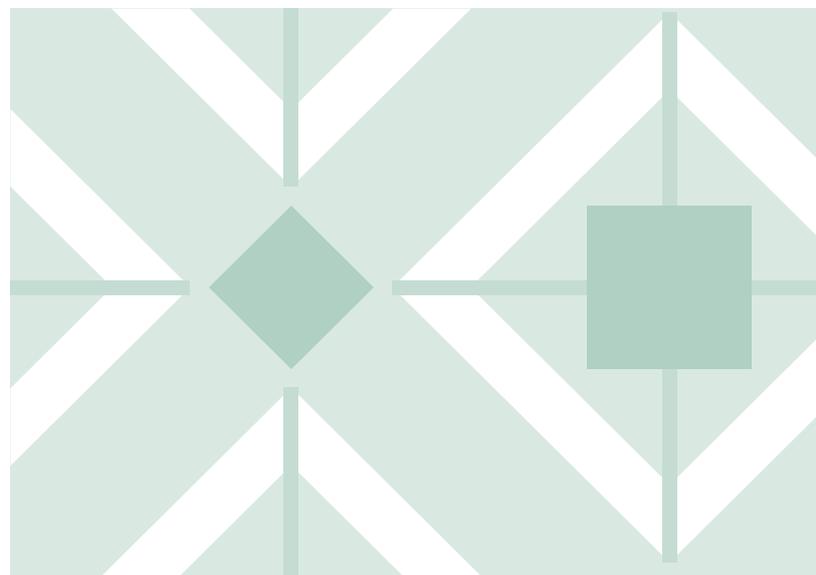
Reflektionen als Prozessbegleitung

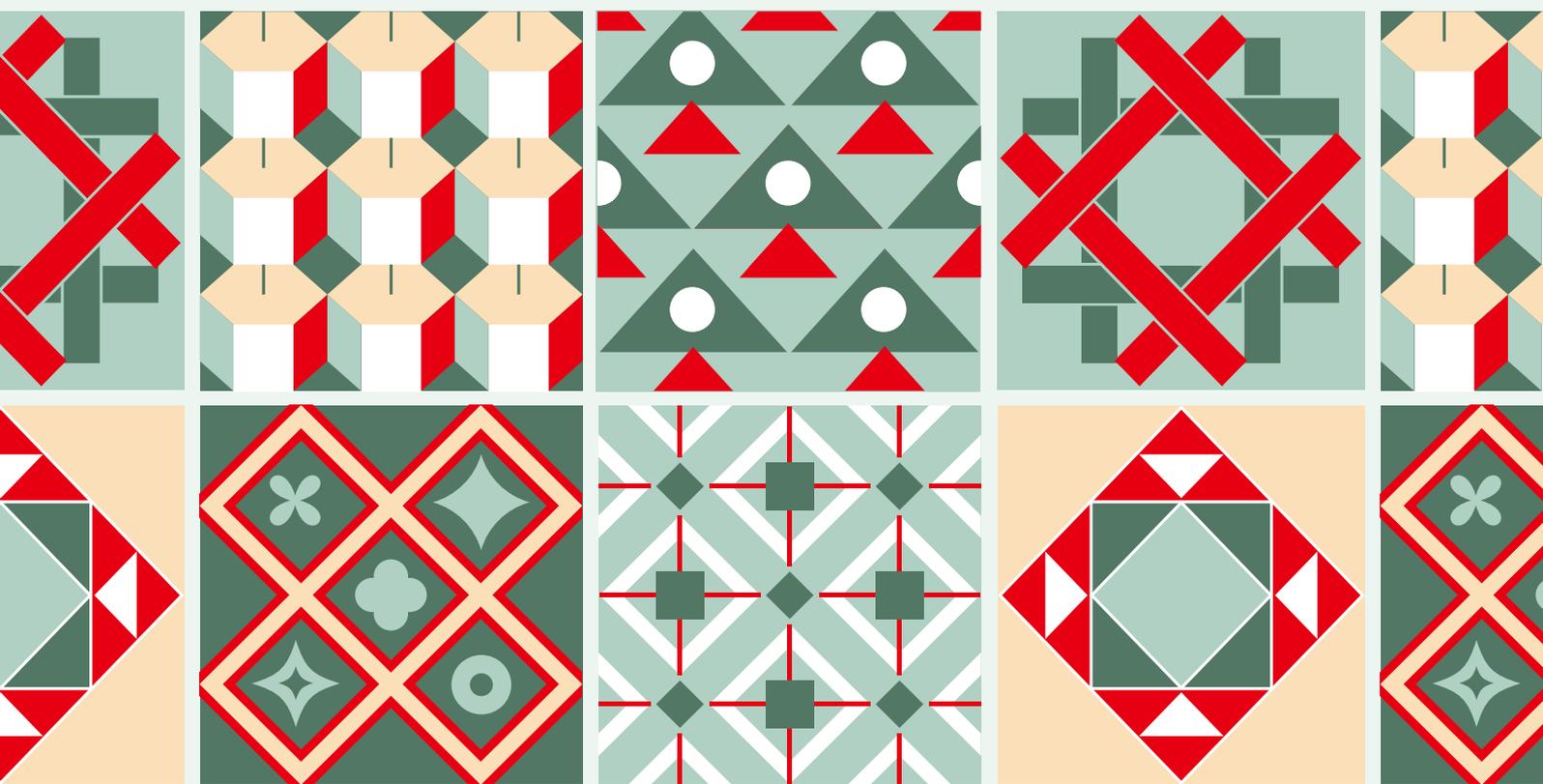
Eine selbstkritische Auseinandersetzung der Prozessbegleiter*innen mit ihren eigenen Strukturen, ihrer Macht und ihrem Agieren ist zentral für eine solche Entwicklung und Begleitung. Insbesondere die Wahl der Methoden als auch die Art und Weise der Moderation bedarf einer ständigen, kritischen Betrachtung und genauen Anpassung an die Bedarfe. Einer kritischen Reflektion während des ganzen Prozesses dürfen sich die externen Akteur*innen (Prozessbegleiter*innen, Trainer*innen, wissenschaftliche Begleitung) nicht entziehen. Dies muss für alle Akteur*innen des Prozesses gelten.

Möglicher Ausblick

Jeder Organisationsentwicklungsprozess ist gleichermaßen ein Lernprozess sowohl für die Institution als auch für die Prozessbegleiter*innen. Wie sich dies im Kontext des Organisationsentwicklungsprozesses im Jobcenter Ostallgäu letztlich konkret einstellen wird, kann heute noch nicht mit Sicherheit benannt werden. Der Prozess hat erst begonnen und ist noch nicht weit vorangeschritten – auch aufgrund der Coronapandemie.

Gesagt werden kann aber, dass sich im Rahmen des Entwicklungsprozesses die Wahrnehmungs-, Handlungs- und Handlungspraxis verändern wird. Gesellschaftliche und institutionelle Bedarfe, die sich im Anschluss an den Prozess zeigen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit aus einer neuen, aus einer diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Perspektive angegangen werden. Eines ist in jedem Fall klar: Der Umgang mit den Bedarfen wird sich nicht mehr in der Form einstellen wie vor dem Prozess, wenn sich die Institution dahingehend entwickelt hat, die eigene Rolle, Handlungspraxis und Arbeitsweise ständig zu hinterfragen.





www.netzwerk-iq.de
www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

ISBN 978-3-00-067758-8